Е. М. Бабосов

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие для студентов вузов

5-е издание

Минск
«ТетраСистемс»
2006

УДК 316.354 : 351/354 (075.8)
ББК 60.56
Б12

Рекомендовано к изданию ученым советом Института социологии НАН Беларуси

А в т о р
академик НАН Беларуси, доктор социологических наук, профессор, почетный директор Института социологии НАН Беларуси *Е. М. Бабосов*

Р е ц е н з е н т ы:
член-корреспондент НАН Беларуси. доктор социологических наук, профессор *А. Н. Данилов,* доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой Академии управления при Президенте Республики Беларусь *С. В. Лапина*;
доктор философских наук, профессор, заведующий отделом Института социологии НАН Беларуси *Г. Н. Соколова*

Бабосов, Е. М.
Б12 Социология управления : учеб. пособие для студентов вузов. – 5-е изд. – Мн. : ТетраСистемс, 2006. – 288 с.

ISBN 985-470-419-X.

В книге изложена теория и практика применения основных принципов управленческой деятельности, соотнесенных с особенностями социальных взаимодействий отдельных личностей, социальных групп в целостной системе общества и его подсистемах, в различных типах социальных организаций. В текст учебного пособия введены материалы по созданию продуктивной рабочей среды, информационному обеспечению управления, стратегическому управлению, управлению рисками, конфликтами, управлению в экстремальных ситуациях. Содержание книги полностью соответствует образовательному стандарту высшей школы по учебным курсам "Социология управления", "Социология менеджмента".

Адресована студентам и преподавателям вузов, а также менеджерам, социологам, психологам, руководителям предприятий.

УДК 316.354 : 351/354 (075.8)
ББК 60.56

ISBN 985-470-419-X

ВВЕДЕНИЕ

Общество, как известно, представляет собой сложную, многоуровневую, целостную и динамически развивающуюся систему. Столь же хорошо известно, что неотъемлемым атрибутом любой системы – биологической, технической или социальной – является управление, которое обеспечивает ее сохранение и развитие, упорядочение структуры, взаимодействие с окружающей средой и достижение цели (целей) системы. В нашем современном обществе происходят глубинные трансформации: в социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике – от централизованно-планируемого развития народного хозяйства – к рынку, в духовной жизни – от идеологического монополизма и диктата – к плюрализму, в личной жизни отдельного человека – от единообразия ценностных ориентаций и смысложизненных установок к свободному выбору жизненной позиции, идеалов, стандартов поведения. В этих условиях существующая и функционирующая в обществе система управления не может оставаться неизменной, а трансформации, происходящие в ней, скорее всего, более фундаментальные и глубокие, чем в остальных сферах человеческой деятельности.

Под управлением понимается систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности (одного человека, группы лиц или специально созданного органа) на социальный объект, в качестве какового может выступать общество в целом, его отдельная сфера (например, экономическая или социальная), отдельное предприятие, фирма и т.п., с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели. Социальное управление осуществляется путем воздействия на условия жизни людей, мотивацию их интересов, их ценностные ориентации. Разумеется, с изменением условий жизнедеятельности людей, особенно таких радикальных, как смена форм собственности, системы государственного устройства, типа и форм власти, отношений господства и подчинения, иерархии ценностей и стереотипов поведения

большинства населения, как это происходит в Беларуси, других странах СНГ на протяжении последнего десятилетия XX века, протекают очень существенные, правильнее сказать, фундаментальные преобразования в управленческой деятельности, в структуре и функциях управления, в процедурах разработки, принятия и осуществления управленческих решений. В этих условиях происходит смена управленческих кадров, а значительная часть новых людей, начинающих профессионально заниматься управленческой деятельностью, тем более тех, кто только готовится к этому, не обладают необходимой управленческой грамотностью. Именно этим объясняется введение во всех типах высших учебных заведений преподавания курсов теории и практики управления и менеджмента (эти понятия совпадают не полностью), социологии и психологии управления. Такие же курсы введены и в системе переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Из обширного ареала знаний, теорий, принципов, методов, на основе которых осуществляется современная управленческая деятельность, в данной книге рассматриваются только те, которые имеют непосредственное отношение к социологии, точнее говоря, к одному из существенных разделов социологической науки – к социологии управления. Текст ее сложился на основе обобщения опыта преподавания автором учебной дисциплины "Социология управления" в Белорусском государственном университете, Белорусской государственной политехнической академии и в Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

ГЛАВА 1. ОБЪЕКТ, ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Изложение содержания любой науки принято начинать с определения ее объекта, предмета, а также задач, которые она призвана решать в обществе. Напомним, что под объектом исследования обычно понимают определенную часть окружающего нас природного или социального мира. Скажем, объектом физики как науки являются физические явления и процессы, их многообразные взаимодействия, закономерности их развития. Биологические науки имеют совершенно иные объекты исследования, в качестве каковых выступают явления и процессы в живой природе, различные уровни их структурной организации и эволюции, тенденции и закономерности их развития. Но у этих совершенно различных объектов, изучаемых разными науками, имеется одно, очень важное, общее им свойство, – они существуют вне нас, независимо от нашего сознания и воли, они существовали задолго до возникновения человека и человечества и могут сохранить свое существование, если даже человечество исчезнет с нашей планеты.

Объектом социологии, как это вытекает из самого ее названия, является общество, т.е. люди, объединенные в обществе, и протекающие в обществе многообразные процессы сотрудничества, взаимопомощи, соперничества людей, объединенных в семейные, профессиональные и иные группы. Общество, так же как физические или биологические явления и процессы, существует независимо от воли и сознания людей. И в этом смысле объект социологии столь же объективен, как объект изучения физики, биологии и других наук. Но он обладает и весьма существенными отличиями. Если весь многообразный физический мир, все его процессы и явления, вплоть до мельчайших частиц, не зависят ни в коей мере от сознания человека, т.е. являются вполне, абсолютно объективными, то процессы, происходящие в обществе, так или иначе связаны с сознанием людей. Эти процессы осуществляются только через деятельность людей, через их поступки, которые частично совершаются неосознанно, но в значительной своей части происходят осознан-

но, требуют волевых усилий человека, связаны с его стремлениями, желаниями, надеждами, потребностями, целями. А это значит, что в отличие от явлений и процессов физического мира, которые бывают абсолютно объективными, процессы и действия, изучаемые социологией, носят объектно-субъектный характер, в них объект и субъект действия связаны неразрывными узами. Более того, если общество в целом не зависит от воли и сознания одного человека, то человек в своем сознании, в своем развитии, в своих действиях зависит от общества. Именно этими отличительными чертами и определяется своеобразие *объекта социологии*, в качестве которого выступает *развитие общества и взаимодействующих в его рамках и условиях людей – индивидов и их групп.*

Выяснив своеобразие объекта социологии, мы получаем возможность определить, в чем заключается ее *предмет*. Если объект исследования, в том числе и социология, находится вне сознания человека, его изучающего, то с предметом исследования дело обстоит иначе. Предмет исследования находится всецело в голове того человека, который исследует какой-либо объект окружающей действительности. Он возникает в качестве предмета исследования не вне человеческого сознания, а только в нем, когда исследователь пытается выделить из объекта исследования какие-то существенные, важные для него в данный момент и в данном отношении стороны, части или особенности. Например, футбол как игровой вид спорта может стать предметом исследования различных наук. Физиология может исследовать действия футболистов во время матча или тренировки с точки зрения происходящих в организме процессов возбуждения или торможения нервной системы, либо обменных процессов организма, либо под углом зрения на действия мышечной системы, накопления в ней элементов усталости и т.д. Психология может исследовать футбол как проявление специфических психических процессов формирования умений и навыков владения мячом, разнообразия темпераментов, характеров, способностей футболистов, степени их сплоченности, волевых усилий, мотивации их деятельности. Социология же может исследовать футбол как специфическое социальное явление, как сопер-

ничество двух различных социальных групп, как элемент престижа нации (например, в Бразилии, Англии или Италии), как способ проведения свободного времени, как разновидность рекреативной деятельности (если в футбол играют непрофессионалы) и т.п.

Если мы учтем все сказанное, то становится ясно, что предмет социологии есть выделение из многообразных аспектов общественной жизни определенного набора социальных отношений и взаимодействий, различными, но неразрывно связанными полюсами которого являются, с одной стороны, общество как многосложная и многоуровневая система, а с другой, – человек, личность. Но общество не есть сумма изолированных и независимых друг от друга индивидов, сваленных в общую кучу наподобие картошки в мешке. Все люди каким-то определенным образом взаимодействуют с другими людьми и только в процессе такого взаимодействия формируется и функционирует общество. Поэтому общество перед взором социолога предстает как многоплановая картина многообразных взаимодействий различных людей. Причем люди чаще наряду с тем, что они связаны какими-либо отношениями с другими людьми (отношениями дружбы, родства, сотрудничества, соперничества, вражды и т.п.), еще и взаимодействуют с другими людьми, объединяясь в определенные группы (семейные, предпринимательские, политические, спортивные и т.д.). А это означает, что социолог может с большей или меньшей степенью достоверности и точности изучить общество только в том случае, если исследует структурные связи между составляющими его элементами, т.е. получит знание о социальной структуре общества. К такому выводу подталкивает вполне очевидный факт: в своих взаимоотношениях друг с другом каждый из людей обладает определенным социальным статусом: президент, генерал, солдат, инженер, актер, доцент, студент, а следовательно, выполняет определенную социальную роль – отца, продавца, покупателя, учителя, ученика и т.п.

Названные социальные статусы и роли чаще всего бывают соотносительными: ведь отцом можно быть по отношению к кому-то, руководителем – по отношению к подчиненным, продавцом – по отношению к покупателям, учи-

телем – по отношению к своим ученикам. Взаимодействие людей в соответствии с их статусами и ролями свидетельствует о том, что индивиды объединяются для достижения своих целей, для удовлетворения своих потребностей и интересов в определенные группы – семейные, производственные, спортивные и др. Однако и сами индивиды, и свойственные им статусы и роли, и образованные в результате их взаимодействия социальные группы не остаются неизменными, они изменяются, развиваются, т.е. обладают определенной динамикой. Сама же динамика в развитии индивидов и их групп зависит от социальных условий их существования.

Все сказанное является достаточным для того, чтобы определить предмет социологии как науки. Предметом социологии является исследование взаимодействия личностей и социальных групп в их структурных взаимозависимостях в определенных условиях их существования и в процессах их изменения и развития в обществе.

А это означает, что предметом исследования, которым занимается социология, выступают не только и не столько индивиды, сколько создающиеся и функционирующие в процессе их взаимодействия социальные структуры: семья, учебное заведение, компания сверстников, предприятие, фирма, спортивный клуб и т.п. Следовательно, социология изучает ту или иную социальную структуру в качестве вполне определенной общности людей, накладывающей определенный отпечаток как на жизненные судьбы отдельных индивидов, так и на их групповые взаимодействия.

Все мы входим в состав каких-либо общностей – семейных, учебных, производственных, территориальных, национальных и т.д. Каждый из нас ощущает принадлежность к своей социальной общности и этим определяется очень многое в нашей жизни – мы либо студенты, либо рабочие, либо спортсмены, либо жители Минска или Борисова – и этой идентификацией (отождествлением) с тоталитарной социальной группой определяются и наш статус, и выполняемые нами социальные роли (студент, рабочий, офицер и т.п.), и жизненные траектории нашей судьбы, и наше место в обществе.

Однако в обществе существует огромное разнообразие общностей, некоторые из них складываются спонтанно, стихийно, на основе взаимной симпатии, заинтересованности людей друг в друге. Таким именно путем возникают компании сверстников, друзей, поклонников одного футбольного клуба и т.п. Такого рода стихийно образовавшиеся общности людей, взаимодействующих между собой на основе личных симпатий, общности взглядов, склонностей и интересов, и не связанных формальными обязанностями, называются неформальными группами. Но есть и такие виды социальных общностей, которые создаются и функционируют для достижения общей цели или целей, а взаимодействия входящих в них индивидов (групп), их социальные роли и функции, права и обязанности определенным образом организуются и управляются. Такие социальные общности называются организацией и представляют из себя определенным образом взаимодействующие группы людей, деятельность которых координируется и управляется для достижения общей цели. Группы людей, которые созданы по воле руководства для достижения определенных целей и взаимодействия в которых регламентируются соответствующими распоряжениями, приказами, инструкциями, называются *формальными организациями.* В структуре любой организации, пусть даже небольшой по численности входящих в нее людей, ориентированной на выполнение нескольких функций, возникает специфический социальной феномен – *управление*, а это приводит к появлению отдельных личностей или их групп, специально занимающихся *управленческой деятельностью.*

Что же составляет сущность управленческой деятельности?

Под управлением понимается основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющей подсистемы)на социальный объект (управляемую подсистему), в качестве каковой может выступать общество в целом, его отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная, а также различные звенья (организации, предприятия, учреждения и т.п.) с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и раз-

витие, достижение заданной цели. Управление осуществляется путем целенаправленного влияния на условия жизни людей, их целостные ориентации, поведение и имеет в качестве основной задачи обеспечение хорошо скоординированной целенаправленной деятельности как отдельных участников совместных усилий (трудовых, политических, спортивных и др.), так и социальной организации (системы) в целом.

Процесс управления включает в себя множество разнокачественных компонентов, вследствие чего он исследуется разными науками – политологией, социологией, психологией, экономическими науками. Однако каждая из них выделяет из него свой, только ей присущий объект и предмет исследования. *Объектом социологии управления* являются управленческие процессы, протекающие в обществе, его отдельных подсистемах (политической, экономической, социальной, социокультурной) или организациях (предприятиях, учреждениях и др.), рассматриваемые и интерпретируемые с точки зрения взаимодействия участвующих в них людей, объединенных в семейные, профессиональные, территориальные и иные группы и включенных в многообразные процессы сотрудничества, взаимопомощи, соперничества.

Предмет социологии управления составляет изучение, оценка и совершенствование процессов управления в различных типах общностей, организаций, социальных институтов и общества в целом, каждое из которых представляет собой специфическую систему социальных взаимодействий индивидов и их групп.

Вычленение объекта и предмета социологии управления дает возможность сформулировать определение и самой этой специфической отрасли социологического знания.

Социология управления – специальная социологическая теория, изучающая процессы управления в различных типах общностей, организаций, институтов и общества в целом, осуществляемых для сохранения и обеспечения устойчивости развития соответствующей системы, упорядочения и совершенствования ее структуры, достижения ее целей. Она изучает многообразную деятельность органов

управления, государственных и общественных, прежде всего как социальных систем, весь комплекс подбора, расстановки, формирования управленческих кадров, отношения и взаимодействия, складывающиеся между работниками аппарата управления и подчиненными им сотрудниками и организационными структурами. Она включает в свою предметную область также исследование и формирование целей управления с точки зрения социально-экономических и социально-психологических критериев, их соответствия интересам и ожиданиям управляемых, анализ и оценку социальных последствий принимаемых управленческих решений, определение эффективности управленческих действий. В центре ее внимания – изучение и совершенствование социальных механизмов систематического, основанного на достоверном знании, воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) для сохранения ее качественной специфики и целостности, обеспечения ее нормального функционирования, успешного движения к заданной цели.

Социология управления в своем развитии базируется на сформулированных Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером, Г. Фордом, Г. Эмерсоном, Э. Мэйо, Р. Мертоном и другими крупными теоретиками и практиками управленческой деятельности принципах научного управления социальными и промышленными организациями.

Определив особенности социологии управления как специальной социологической теории, а также ее объект и предмет, можно сформулировать ее *основные задачи.*

Первая из основных задач социологии управления состоит в изучении реальных фактов, составляющих живую, постоянно развивающуюся социальную ткань управленческой деятельности; фактов, в которых проявляются особенности взаимодействия тех людей, которые управляют различными социальными общностями и организациями, и тех, кто, не занимая руководящих постов, не включены в управленческую деятельность и вынуждены подчиняться первым, выполнять их распоряжения, приказы, указания.

Вторая задача социологии управления заключается в том, чтобы из огромного и многообразного скопления реальных фактов управленческой деятельности выделить

наиболее *важные, типичные* и на этой основе обнаружить тенденции развития процессов управления, их изменения в зависимости от изменяющихся социально-экономических, политических, социокультурных условий жизнедеятельности людей, развития их групп и общностей, общества в целом.

Третья задача социологии управления обусловлена необходимостью *объяснить*, почему в системе и структуре управленческой деятельности появляются те или иные новшества, в силу каких обстоятельств возникают новые практические способы их реализации в управленческих процессах.

Но если мы сумеем определить тенденции развития управленческой деятельности и оценить важность, практическую значимость новых управленческих теорий, их конструктивность и эффективность, перспективы их применения в более или менее отдаленном будущем, то это означает, что социология управления способна решить еще одну, *четвертую* задачу. Сущность этой задачи составляет построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности *в будущем*, т.е. *прогноз* ее совершенствования. А это означает, что определив наиболее вероятную траекторию дальнейшего развития управленческой деятельности, социология управления получает возможность более или менее успешно решать и *пятую* свою задачу – сформулировать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления, т.е. стать реально действующим средством повышения эффективности управленческой деятельности.

Вычленение основных задач социологии управления позволяет определить ее *основные функции*, которые непосредственно связаны с ее задачами и вытекают из них.

Первая из функций социологии управления – *познавательная*. Ее основная цель: изучить основные особенности управления как специфической сферы трудовой деятельности, определить ее роль и значимость в развитии общества и его подсистем, организаций, групп и т.п.

Вторая функция социологии управления – *оценочная*. Ее сущность состоит в том, чтобы оценить, в какой мере соответствует (или, напротив, не соответствует) существующая в данном обществе, организации система управле-

ния основным тенденциям этого общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам большинства населения; является ли она демократической, авторитарной или тоталитарной, развивает или сковывает инициативу отдельных индивидов, их групп и общностей.

Третья функция социологии управления – *прогностическая*. Она направлена на выявление наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в пределах ближайшего или более отдаленного будущего, т.е. на определение возможных траекторий развития управления, на его *прогнозирование*.

Четвертая функция социологии управления – *образовательная* (*обучающая*). Сущность ее состоит в том, чтобы на основе определения и оценки значимости тех или иных управленческих концепций, тенденций их развития и совершенствования, прогнозирования их развития в будущем – распространять знания об управлении, т.е. об основных его задачах, функциях, механизмах реализации. Речь идет о распространении знаний через систему учебных заведений, различных институтов и центров повышения квалификации, переобучения и переквалифицирования кадров, помогающую им лучше понять, в чем заключается сущность процессов управления, приобрести знания, умения и навыки практического осуществления управленческой деятельности.

Наконец, социология управления может выполнять еще одну важную социальную функцию – вооружать управленческие кадры новыми приемами, технологиями управления, превращаясь тем самым в практически действующее *средство совершенствования* системы управления.

Объект, предмет задачи и функции социологии управления связаны между собою в единую многокомпонентную и многофункциональную систему, главное направление движения в которой – от объекта изучения к его предмету, от него – к определению задач, а от них – к пониманию сущности и значимости функций этой специальной социологической теории. Основные этапы движения мысли и действия в этой системе изображены на схеме № 1.

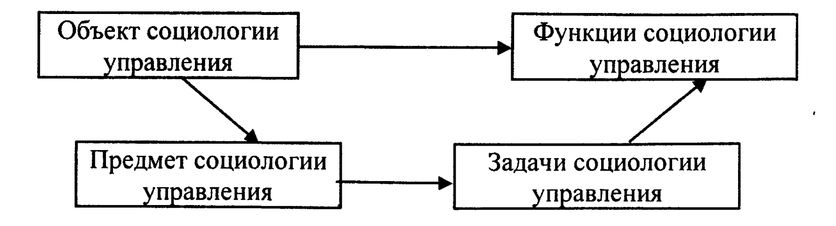


Схема № 1. Основные этапы движения мысли и действия в системе управления.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой управление?
2. Каков объект социологии управления?
3. В чем заключается предмет социология управления?
4. Каково определение социологии управления?
5. В чем состоят основные задачи социологии управления?
6. Каковы функции социологии управления?

Литература

1. Атаманчук Г.В. Управление – социальная ценность и эффективность. М., 1995.
2. Бабосов Е.М. Социология. Мн., 1998. Гл. 1. Объект, предмет и задачи социологии.
3. Друкер П. Труд и управление в современном мире. //США – экономика, политика, идеология. 1993. № 5.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн., 1997. Гл. 2. Элементы организации и процесса управления.

ГЛАВА 2. КРАТКИЙ ИСТОРИЧЕСКИЙ ОЧЕРК РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

В широком смысле управление является неотъемлемым атрибутом любой системы – биологической, технической, социальной, который обеспечивает ее сохранение, развитие, упорядочение структуры, достижение целей. Формирование специфической отрасли научных знаний об управлении началось в конце XIX – начале XX в. Однако, прежде чем она выделилась в самостоятельную отрасль знаний, человечество на протяжении тысячелетий накапливало опыт организации совместного труда, обмена продуктами материальной и духовной деятельности, что невозможно без управленческих действий, пусть самых примитивных и простых.

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали еще на стадии первобытнообщинного строя, когда управление осуществлялось сообща всеми членами рода, племени и общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало в организации совместного труда и распределения продуктов.

Примерно 10-8 тыс. лет до нашей эры в ряде мест Ближнего Востока (Сев. Ирак, Палестина) произошел переход от присваивающего хозяйства (охоты, сбора плодов и т.п.) к принципиально новым формам получения продуктов путем их производства (так называемой производящей экономике), стали формироваться древнейшие цивилизации. Этот первый экономический переворот в истории человечества известный английский археолог Гордон В. Чайлд назвал "неолитической революцией". В течение этого длительного процесса, охватившего несколько столетий и даже тысячелетий, сформировались крупные и могущественные по тем временам деспотические государства, которые не мыслили себя без достаточно хорошо развитой управленческой деятельности. Построенные в III-II вв. до н.э. знаменитые египетские пирамиды – гигантские гробницы фараонов – являются памятниками не только представите-

лям могущественных династий, но и многим тысячам строителей, а также искусству многих людей, умевших применять методы управления. Очевидно, что для возведения, например, пирамиды Хеопса в Гизе (высота 146,6 м) понадобилось не только большое количество строительных материалов, рабочей силы, но и сложные инженерные расчеты, механизмы, а также далеко не примитивное планирование, организация и контроль выполнения работ.

Из школьного курса истории хорошо известны достаточно теоретически разработанные принципы управления, сформулированные в "законах Хаммурапи", правившего Древней Вавилонией в 1792-1750 гг. до н.э. Мощные государства существовали в ту эпоху и в Древнем Китае, где в период эпохи Чжоу (XI-III вв. до н.э.) осуществлено сооружение Великой китайской стены – грандиозного памятника архитектуры и организации строительных работ (длина после завершения составила примерно 5 тысяч км., а высота на отдельных участках достигла 10 м.).

Первые трактаты, в которых сформулированы некоторые исходные понятия об управлении, появились в Древнем Китае и Древней Индии, на Ближнем Востоке в V-IV вв. до н.э. Однако наибольшее влияние на становление управленческой мысли оказало творчество величайших древнегреческих философов Сократа, Платона и Аристотеля. По свидетельству современников, Сократ, считавший, что основой управления является знание и умение навязать свое мнение другому человеку, анализировал различные формы правления. Его идеи получили дальнейшее развитие в трактатах Платона и Аристотеля, обстоятельно описавших три формы правления – монархию, аристократию и демократию. С теологических позиций рассматривались проблемы управления в трудах средневековых мыслителей Аврелием Августином (Блаженным) и Фомой Аквинским, которые разделяли "Божий град" и "Земной град", отдавая несомненный приоритет первому, выводя из него идеи управления миром и людьми.

Своеобразные концепции управления сформулированы в эпоху Нового времени в социальных утопиях Т. Мора и Т. Кампанеллы, а также в знаменитых трудах Н. Макиавелли "Государь", "Искусство войны" и др., который подчеркивал,

что общество развивается и управляется не по воле Бога, а благодаря управленческому искусству, а для этого необходимо сильное государство во главе с мудрым и жестким государем. Важные социальные идеи о естественном праве и его роли в развитии государства содержались в учении английского философа XVII в. Т. Гоббса, а также в трудах французских просветителей XVIII в. Ш. Монтескье, М. Вольтера, Д. Дидро и др., русского мыслителя XVIII в. Н.А. Радищева, сосланного Екатериной II за вольнодумство в Сибирь. Н.А. Радищев дал обстоятельный анализ необходимости твердого управления в сфере бумажно-денежного обращения, показал негативные последствия выпуска бумажных денег в количестве, превышающем товарное обращение. В тот же период оригинальные идеи об управлении выдвигал белорусский мыслитель Ф. Богушевич, а затем, уже в XIX в. К. Калиновский, который утверждал, что не народ существует для государства, а государство для народа.

В XIX – начале XX вв. не только практическими, но и теоретическими проблемами управления занимались видные российские реформаторы М.М. Сперанский, Н.С. Мордвинов, С.Ю. Витте, П.А. Столыпин, в начале 20-х годов XX столетия – А.А. Богданов, Н.И. Бухарин, А.К. Гастев.

Однако в мировой экономической, социологической и политологической науке подлинным родоначальником научных основ управления считается выдающийся американский инженер, исследователь и организатор производства Ф.У. Тэйлор (1856-1915). На его надгробном камне начертано: "Отец научного менеджмента". Начав трудовую деятельность с ученика модельщика и токаря на небольшом насосном заводе в Филадельфии, он последовательно проработал станочником, мастером, старшим мастером, инженером, главным инженером завода, независимым консультантом по вопросам управления предприятиями. Он разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда. Тэйлор развивал "научное управление" (термин, введенный им самим) в четырех областях: а) нормирование (любой труд можно структурировать и измерить); б) исследование соот-

ношения времени и задач (результат необходимо достигать к определенному времени, в противном случае вознаграждение за результат должно быть значительно меньше); в) систематический отбор и обучение кадров (каждая фирма, стремящаяся к долговременному успеху, думает о постоянном совершенствовании персонала); г) денежные стимулы, вознаграждение за конечный результат (эффективный менеджмент предполагает вознаграждение не за деятельность, а за результат). "Главнейшей задачей управления предприятием, – писал он в своей главной книге "Научная организация труда" – должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника" (10; 244).

Ф. Тэйлор подчеркивал, что в управленческой деятельности должно быть обращено основное внимание на точное исследование мотивов, влияющих на поведение рабочих. Он неизменно говорил, что "два самых важных момента в механизме научно поставленного управления" – этот урок, т.е. твердо усвоенное работником выданное ему задание, и премия. Особое значение этих двух факторов он усматривал в том, что они представляют собой как бы кульминационный пункт управленческой деятельности, требуя для возможности своего применения наличия почти всех остальных элементов управленческого механизма, каковыми являются: устройство распределительного бюро, точный учет рабочего времени, стандартизация методов работы и инструментов, введение системы общего распорядка работ, обучение функциональных мастеров – специалистов или инструкторов и т.д. Все многообразие элементов управленческой деятельности, по его мнению, должно быть интегрировано в единстве "четырех великих" основных принципов управления: 1) разработка истинных научных основ производства; 2) научный подбор рабочих; 3) их научное дружественное сотрудничество между администрацией и рабочими, обучение и тренировка; 4) тесное сотрудничество. Только при неукоснительном претворении этих четырех принципов "научное управление обеспечивает справедливые интересы как рабочих, так и предпринимателей и приносит выгоду всей нации в целом" (10; 268).

Система Ф. Тэйлор заложила основы "классической школы управления", которая развивалась параллельно в США и в странах Европы в ряде различных концепций, течений и т.п. Ее развитие связано, прежде всего с именами Ф. Гилберта и Г. Эмерсона.

Американский специалист по управлению производством Ф. Гилберт, развивая и конкретизируя идеи Тэйлора, организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда, разработал наилучший метод выполнения работ и определил условия, необходимые для этого: целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материала.

Известный американский организатор производства Г. Эмерсон (1853-1931) разработал комплексный системный подход к организации управления. Ключевое понятие его концепции – "эффективность", или, в устоявшейся традиции перевода на русский язык, "производительность". Основные управленческие идеи Г. Эмерсона изложены в его книге "Двенадцать принципов производительности". Он расположил их в следующей последовательности: точно поставленные идеалы и цели, здравый смысл, компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный и точный, постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций, написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд.

Особенно следует выделить два принципа Эмерсона: принцип точно поставленных целей и принцип здравого смысла. В них отражена общая тенденция развития классической школы управления в 90-е гг. XIX и начале XX вв. – тенденция рассматривать производственную организацию как некий "рациональный инструмент" по достижению поставленных целей.

Проблема научного управления перешагнула с американского континента на европейский. Здесь в конце XIX – начале XX вв. самой яркой фигурой был А. Файоль (1841-1925). Предприниматель, организатор, ученый – все это сочетает в себе один человек. В течении многих лет он являлся директором – распорядителем крупного горнопро-

мышленного и металлургического комбината, руководство которым принял на грани банкротства и сделал его одним из самых процветающих предприятий Франции. Обобщая свои многолетние наблюдения, А. Файоль создал "теорию администрации". Первая статья на эту тему вышла в 1900 г., а книга "Общее и промышленное управление" – в 1916 г. Выйдя в отставку в 1918 г., А. Файоль возглавил созданный им Центр административных исследований. Если Ф. Тейлор рассматривал преимущественно цеховое и заводское управление, то А. Файоль – высшее административное. Открытые им принципы управления применимы не только в экономике, но и в правительственных службах и учреждениях, в армии и на флоте, т.е. носят универсальный характер.

А. Файоль считал, что эффективное управление может быть осуществлено при выделении шести основных операций, присущих как небольшим, так и крупным предприятиям. Они таковы:

- технические операции (производство, выделка, обработка);
- коммерческие операции (покупка, продажа, обмен);
- финансовые операции (привлечение средств, распоряжение ими);
- страховые операции (страхование и охрана имущества лиц);
- учетные операции (бухгалтерия, учет, статистика и т.д.);
- административные операции (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль) (11; 9).

В системе управления А. Файоль выделил пять основных операций и дал такое определение управленческой деятельности: "Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать". Сам же он и определил основное содержание этих пяти управленческих операций:

"*предвидеть*, то есть учитывать грядущее и вырабатывать программу действия;

организовывать, то есть строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия;

распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать;

координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия;

контролировать, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

При таком понимании *управление* не является ни исключительной привилегией, ни лично присваиваемой обязанностью начальника или директоров предприятия; это функция, разделяемая между головой и членами социального тела, подобно другим существенным функциям" (11; 12).

Анализируя административные операции (сущностные функции) управления, А. Файоль подчеркивает, что административное управление воздействует не только на персонал, в отличие от всех других, которые имеют дело с материалом и машинами, и выделяют следующие 14 принципов: 1) разделение труда; 2) власть; 3) дисциплина; 4) единство распорядительства (командования); 5) единство руководства; 6) подчинение частных интересов общему; 7) вознаграждение; 8) централизация; 9) иерархия; 10) порядок; 11) справедливость; 12) постоянство состава персонала; 13) инициатива; 14) единение персонала (11; 21).

А. Файоль подробно рассматривал каждый из этих принципов, подчеркивая, что "без принципов мы во тьме, в хаосе; без опыта и меры, даже с наилучшими принципами, мы тоже в трудном положении. Принцип – это маяк, помогающий ориентироваться: служить он может только тем, кто знает путь в порт (11; 42). Следует особо подчеркнуть, что Файоль значительное внимание уделял *социальному* аспекту управления. Об этом свидетельствует тот факт, что из его 14 управленческих принципов почти половина носит социальный характер. Он требовал от руководящего персонала проявления большой тактичности к подчиненным и полагал, что начальство должно уметь приносить иногда в жертву свое самолюбие, давая удовлетворение инициативе подчиненных, чтобы обеспечить повышение эффективности управленческой деятельности.

К заслугам А. Файоля можно отнести и то, что одним из условий эффективного менеджмента он считает решаю-

щую роль администратора и ставит вопрос об организованной профессиональной подготовке кадров. По его мнению, менеджер должен обладать набором таких качеств, как интеллектуальные и организаторские способности, хорошее общее образование, высокая компетентность в своей области, искусство обращения с людьми. Сюда следует добавить личностные качества: энергичность, самостоятельность, настойчивость, чувство долга и др. Файоль написал специальные рекомендации, где каждая из перечисленных характеристик нашла свое практическое обоснование.

Обобщая все сказанное, мы имеем полное основание для утверждения, согласно которому А. Файоль является основателем *"административной школы управления"*.

Примерно в то же время в России развивал своеобразную управленческую теорию известный философ, социолог и экономист Богданов А.А. (настоящая фамилия – Малиновский). Он сконструировал "всеобщую организационную науку" – тектологию (от греч. tektonike – строительное искусство). В ее основе лежит идея "единства опыта", причем применительно к "социальным системам" (этот термин впервые в России применил именно А.А. Богданов) решающую роль играет опыт организационный. Общество, согласно его точке зрения, представляет собой сложную систему, состоящую из множества элементов как внешних (окружающая природная среда – климат, флора, фауна, а также взаимодействие с другими обществами), так и внутренних, специфически общественных: государства, народы и т.д. Среди внутренних элементов общества главенствующую роль играют группы, выполняющие функции управления. Общество как система, считал А.А. Богданов, демонстрирует состояние равновесия. Но чтобы такое равновесие сохранялось, в обществе должен существовать организационный порядок, рождающийся из хаоса именно благодаря активности социальных групп, осуществляющих управленческие функции. В силу этого тектология как таковая, по замыслу ее создателя, – это наука, объединяющая организационный опыт человечества (3; 1; 53), это теория организационных систем, изучающая каждую из них с точки зрения отношений между ее частями, а также отношения системы как целого с внешней средой. Наиболее фундаментальные

достижения А.А. Богданова состоят в том, что он выделил классы регулируемых (организуемых) и саморегулируемых (самоорганизующихся) систем, а также выделил идею биорегулятора – механизма прямого и обратного регулирующего воздействия на систему. Он также сумел связать организационную (организующую) деятельность с понятием "интереса" (цели), раскрыть динамику организационных структур с формированием цели организации, которая осуществляется органом управления. Задача же тектологии как управленческой науки заключается в том, чтобы превратить мир не просто в целостность, а в единое организованное целое, "каким он реально не был", но может и должен стать благодаря распространению в массах трудящихся организационного опыта и вовлечения их благодаря этому в осуществление процессов управления обществом.

Значительным приращением в развитии управленческой теоретической мысли стал разработанный одним из классиков социологии М. Вебером "идеальный тип" административного управления, обозначенный им термином "теория бюрократии". Основные характеристики этого "идеального типа" таковы. В соответствии с этой теорией вся деятельность, необходимая для достижения стоящих перед организацией целей, расчленяется на элементарные, простейшие операции, что в свою очередь предполагает строгое формальное определение задач каждого из звеньев организации. Максимально возможное разделение труда создает условия для использования во всех звеньях управляемой системы специалистов – экспертов, которые несут полную ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей. Управленческая деятельность строится на принципах иерархии, т.е. каждый нижестоящий управляющий или каждое подразделение подчиняются вышестоящему. Каждый служащий в административной иерархии отвечает перед вышестоящим начальником за решения и действия не только свои собственные, но и всех подчиненных ему лиц.

Служба в системе управления, согласно М. Веберу, основывается на соответствии квалификации сотрудника занимаемой им должности, а служащие должны быть ограждены от произвольного увольнения. Служба в органи-

зации неотделима от карьеры, поэтому должна существовать система "продвижения" в соответствии со старшинством или успешной деятельностью или тем и другим. Такая политика в отношении кадров призвана развивать "корпоративный дух" среди служащих, воспитывать у них инициативу и высокую степень лояльности к организации. Наем организацией сотрудников, особенно на управленческие должности, основывается на профессиональных качествах кандидатов, причем должностные лица не выбираются, а назначаются, завися, таким образом, от вышестоящих начальников, а не от какой-либо группы избирающих. Всей деятельностью организации руководит специальный административный штат, управленческий персонал, в задачу которого входит обеспечение ее эффективного функционирования, в особенности функционирования ее каналов коммуникаций, ориентированных на достижение целей, поставленных перед организацией.

Придав первостепенное значение формально организуемым аспектам управления, М. Вебер в то же самое время оставил вне поля зрения неформальные отношения. Однако такие отношения жизненно важны, ибо, как доказали на основе эмпирических социологических исследований П. Блау, Ч. Бернард, Э. Мэйо, Р. Мертон и другие социологи, именно неформальные отношения способны сыграть важную роль в повышении эффективности управленческой деятельности. Особенно отчетливо проявилось это в школе "*человеческих отношений*", основателем и самым крупным авторитетом в развитии которой является американский социолог и психолог Э. Мэйо (1880-1949).

Суть концепции Э. Мэйо состоит в том, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в производстве. Отсюда он делает вывод, что все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений. Эти выводы сформулированы им на основании обобщения материалов знаменитой серии Хоуторнских экспериментов, проведенных под его руководством в 1924-1932 гг. на предприятиях компании "Уэстерн электрик" в Хоуторне, близ Чикаго. Эти эксперименты показали, что производительность труда

рабочего определяется скорее групповыми неписаными правилами и нормами, действующими в группе, чем их физическими возможностями и жесткими предписаниями руководства. Поэтому всякое управленческое действие должно учитывать особенности самовосприятия и самооценки рабочих и, опираясь на этот социально-психологический механизм, влиять на отношения, складывающиеся между ними, на их солидарность как членов единой социальной группы. Следовательно, управление может быть эффективным только в том случае, когда менеджеры учитывают неформальные отношения и неформальные организации, возникающие в рабочей среде, ту социальную ситуацию, которая складывается в управляемом цехе, предприятии и т.д. Поэтому жесткая иерархия подчиненности отнюдь не всегда уместна, поскольку она может оказаться несовместимой с природой человека и его свободой.

Главный итог теоретического осмысления результатов Хоуторнских экспериментов и других исследований, изложенный в книге Э. Мэйо "Человеческие проблемы индустриальной цивилизации", сводится к утверждению, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают главным образом социальные и психологические факторы. А это означает, что основная задача системы управления заключается в том, чтобы поставить себе на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к "групповому чувству, сплоченности и совместным действиям". Поэтому руководители предприятий должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию, а это обеспечивает удовлетворенность индивида своей работой и социальную стабильность общества.

В русле развития доктрины "человеческих отношений в 40-60-х гг. XX в. были разработаны несколько концепций мотивации деятельности, учет которых позволяет повысить эффективность управления. Одна из наиболее известных среди них – теория мотивации, разработанная американским психологом А. Маслоу. Он считал, что в процессе управленческого воздействия на людей необходимо учитывать классификацию потребностей человека, которая имеет вид следующей иерархии:

Первичные (низшие или врожденные):

1. Физиологические потребности.
2. Потребность в безопасности своего существования.
3. Вторичные (высшие и приобретенные):
4. Социальные потребности.
5. Престижные потребности или потребности в уважении.
6. Потребность в самовыражении, полном использовании своих возможностей.

Согласно А. Маслоу, каждый человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных и поднимаясь по ступеням иерархической лестницы к более высокой группе вторичных, приоритетной в социальной сфере потребностей.

В русле доктрины "человеческих отношений" разработана и концепция человеческих ресурсов, предложенная американским социальным психологом Д. Мак-Грегором (1906-1964). Он предложил в теории и практике управления учитывать принципиальное различие двух дихотомических теорий – "Х" и "У".

Теория "Х", по мнению автора, отражает традиционный подход к управлению как административно-командному процессу. Такой подход основан на следующем понимании психолого-социальных факторов.

1. Обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда и он стремится избежать его любым путем.

2. Обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности.

3. Обыкновенный человек не имеет амбиций, ему свойственна потребность в защите.

При таком восприятии работающего человека менеджер должен, с одной стороны, прибегать к принуждению и контролю, а с другой – осуществить определенные меры по поддержанию хорошего состояния работающего.

Противовесом такой управленческой теории должна стать, согласно Мак-Грегору, теория "У". В ее основе лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями. Исходные положения теории "У" таковы:

1. Люди не являются от природы пассивными, они становятся такими в результате работы организации, которая плохо управляется.

2. Затраты физических и интеллектуальных сил человеку в труде совершенно естественны, также, как игры на отдыхе, поэтому принуждение к труду, угроза наказания не являются единственным средством достижения цели.

3. Человек в процессе деятельности осуществляет самоуправление и самоконтроль.

4. Обычный человек при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможности проявить свои способности.

Соответственно менеджмент в теории "У" играет качественно иную роль: его задача – интегрировать (объединять), создавать комплекс условий, соответствующих развитию интеллектуальных способностей человека. При таких условиях есть гарантия эффективности его труда.

Существенный, совершенно своеобразный вклад в развитие управленческой мысли внесен крупными американскими социологами – представителями структурно-функционального анализа Т. Парсонсом и Р. Мертоном.

Виднейший представитель этого направления американский социолог Толкотт Парсонс (1902-1979) рассматривал социологические проблемы управления в контексте теории действия и социальных систем. С его точки зрения, важную роль в понимании сущности управления принадлежит тому аспекту теории социальных систем, который занимается явлениями институциализации образцов ценностных ориентаций, выступающих важнейшими компонентами, управляющими поступками и действиями отдельных индивидов, малых групп (типа семьи), локальных общностей и формальных организаций, вплоть до общества, и целыми системами обществ. Сама же институциализация в этой концепции предстает как процесс формирования относительно устойчивых норм и стандартов, регулирующих соответствующие типы социальной деятельности отдельных личностей и их общностей. "То, что я называю нормативным стандартом, управляющим отношениями, – пишет Т. Парсонс, – можно рассматривать как регулятор потоков" единичных ак-

тов действий, совершающихся "как внутри социальной системы, так и между системой и ее окружением" (9; 481).

Институциализация оказывает регулирующее воздействие на любую социальную систему, начиная от отдельной личности и кончая обществом, и характеризуется четырьмя особенностями: 1) обеспечивает стабильность нормативных стандартов, а следовательно, и стабильность действий соответствующей системы; 2) эта стабильность в свою очередь обеспечивает определенный уровень связанности действующих единиц системы (например, индивидов или их группы в системе общества); 3) все это приводит к одинаковому пониманию всеми (или, по крайней мере, большинством) членами общества смысла нормативных регулирующих стандартов; 4) формирует "интеграцию частного нормативного комплекса в более общий комплекс, управляющий системой в целом на нормативном уровне" (9; 482).

В обеспечении регулирующей роли институционального нормативного комплекса, считает Т. Парсонс, – важнейшую роль играет система контроля, в которой приоритетное значение приобретает количество, качество и уровень информации. Он особенно выделяет "*кибернетические аспекты контроля*", посредством которых системы с высоким уровнем информации, но с низким уровнем энергии, управляют другими системами с более высоким уровнем энергии, но более низкой информацией (9; 499). В этом смысле система культуры, обладающая более высоким уровнем информации, управляет социальной системой, обладающей более высоким уровнем энергии, поскольку именно в первой формируются и действуют нормативные регулирующие стандарты социальных действий.

Вот здесь-то и возникает принципиальный вопрос: если именно культуре принадлежит первенство перед социальной системой в смысле возможностей регулятивно-нормативного влияния, то в какой же ситуации в таком случае оказывается система власти. Отвечая на этот вопрос, Т. Парсонс, подчеркивает, что всякая власть нуждается в легитимации, т.е. в признании ее законной со стороны как тех, кто ею распоряжается, так и особенно тех, кто ей подчиняется.

В определенном смысле легитимацию, по его словам, обеспечивают специфические оперативные механизмы

низшего уровня, например, бюрократическая организация и экономические рынки, но решающая роль здесь принадлежит именно культуре, являющейся в кибернетическом смысле системой самого высокого уровня в иерархии контроля и управления.

Под этим углом зрения Т. Парсонс анализирует деятельность политической системы общества и считает, что она должна обеспечивать эффективное действие институтов лидерства и авторитета, неотрывное от высокого уровня компетентности. А для этого в политической системе, разумеется, должна использоваться машина принуждения, однако решающую роль в ней призваны играть консенсус и взаимосвязанность интересов разных личностей и общностей, что возможно достичь только путем усвоения большинством общества нормативно-регулятивных стандартов культуры.

При таком подходе главным связующим, интегрирующим элементом социальной и культурной систем становятся ценности, понимаемые и интерпретируемые в смысле образца, стандарта поведения. Именно они, по словам Т. Парсонса, "имеют регулятивное значение для социальных процессов и отношений", а в более развитых обществах "структурным фондом норм является правовая система". В чем же состоит различие между ценностями и нормами с точки зрения их роли в управленческих процессах? Отвечая на этот вопрос, Т. Парсонс утверждает: "Ценности являются первичными при поддержании образца функционирования социальной системы. Нормы преимущественно осуществляют функции интеграции: они регулируют громадное количество процессов, которые содействуют осуществлению ценностных обязательств. Функционирование коллективной организации связано в первую очередь с реальным достижением целей в интересах социальной системы" (9; 511-512), в чем решающую роль играют именно ценности и нормы. Их усвоение и реализация в поведении индивидов и групп, определяет, с одной стороны, права последних, а с другой, множественность, плюрализм социальных ролей, осуществляемых людьми в обществе. Именно в этом ключе Т. Парсонс характеризует различие исполнительных и управленческих ролей, причем подчеркивает их значение как типов действий, характерных для многих типов коллективов, а

не только для одного. Подобно этому и юридические права, которыми обладают индивиды или организации, тоже являются типовыми, например, юридические права собственности определяют общие нормативные элементы в поведении, независимо от того, являются ли владельцем этих прав одно лицо, семья, религиозная община или коммерческая фирма.

В процессах управления, считает Т. Парсонс, необходимо постоянно иметь в виду плюрализм социальных ролей, который по мере развития общества возрастает, что приводит к возрастанию сложности принятия и осуществления управленческих решений. Одна из главных проблем, возникающих в связи с этим перед системой управления – четкая дифференциация прав, обязанностей и ответственности каждой личности, каждой общности и организации при столь же четком понимании их соотношения. Если иметь в виду управленческую систему, то надлежит руководствоваться тем, что "функция управления должна включать в себя ответственность за сохранение *территориального единства* нормативного порядка общества" (9; 506).

Вот здесь-то и вступает в действие такая важнейшая функция управления, каковой является контроль. Последний имеет несколько разновидностей. По словам Т. Парсонса, первая из них – контроль над территорией – представляет собой "фундаментальный императив относительно единства управленческих институтов" (9; 510). Существенную роль в управленческой деятельности он отводит таким ее видам, как: 1) адекватный контроль над мотивацией действий индивидов, групп, организаций; 2) контроль над личностной структурой членов общества и системой социального рекрутирования их в те или иные социальные общности; 3) адекватный контроль над экономико-технологическим комплексом, которым располагает страна или ее отдельный регион; который переплетается, а потому должен быть органически увязан с политическим контролем над территорией и с контролем над членством индивидов в различных организациях в связи с комплексом родства и места жительства. Что же касается органов власти, представляющей высший уровень управленческой иерархии, то входящие в ее состав институциональные структуры должны осуществлять жесткий контроль над всеми видами социальных действий.

Важная роль в развитии структурно-функционального анализа, в том числе и применительно к теории управления, принадлежит Р. Мертону (р. 1910). Он ввел в управление понятие "дисфункция", подчеркивая, что систематизированный взгляд на социальную реальность, в том числе и с точки зрения теории управления, обращающий внимание на дисфункции, точно так же как на функции, может выявить не только социальную стабильность, но и потенциальные источники социального изменения. При этом он подчеркивал, что если функция представляет собой те наблюдения последствий, которые способствуют адаптации или приспособлению данной системы, то дисфункции – это такие наблюдаемые последствия, которые уменьшают приспособление и адаптацию системы. В любой момент времени любое явление может иметь как функциональные так и дисфункциональные последствия, что необходимо учитывать в управленческой деятельности, особенно при формировании и проведении политики (6; 28).

Особенно существенные выводы с точки зрения развития социологии управления были сделаны Р. Мертоном на основе углубленного исследования явных и латентных функций. Обычно традиционно мыслящие и действующие люди, занимающиеся управленческой деятельностью, сосредоточивают свое внимание на явных функциях, которые осуществляют управляемые ими организации или их подразделения. Однако внимательное изучение результатов социологического анализа производственной деятельности и процессов массового потребления показало, что для принятия более эффективных управленческих решений желательно учитывать и так называемые латентные, скрытые функции, которые обычно трудно предсказуемы, вследствие чего резко усложняют картину протекания управляемых процессов.

Но если эти функции четко установлены и учтены в управленческой деятельности, эффективность последней резко повышается. В таком случае, отмечает Р. Мертон, "проблемы управления социальными процессами (которые нас занимают) приобретают дополнительные трудности, которые обычно включаются в ответственные социальные решения, но исследование таких латентных функций, означает качественно отличное знание" (6; 447, 449), а это приводит к существенному повышению эффективности управления.

В 60-70-х годах XX века в мировой управленческой мысли все более явственно на передовые позиции выходит системный подход в управлении, базирующийся на теории систем. Наиболее известными представителями этого направления являются уже упоминавшиеся лидеры структурно-функционального анализа Т. Парсонс и Р. Мертон, а также Дж. Форрестор, Р. Саймон, Л. Гьювик и др. Последний из них, в частности, подчеркивает: управление все более становится искусством и одновременно наукой в силу того, что оно стремится на систематической основе понять, почему и как люди систематически работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать эти системы сотрудничества более полезными для человечества. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть управляемую ими организацию в единстве составляющих ее частей, которые не только взаимодействуют друг с другом, но и неразрывно пересекаются с внешним миром. Ведь все организации – большие и маленькие, простые и сложные – являются системами. Поскольку люди, их социальные взаимодействия, исполняемые ими социальные роли являются составными компонентами (а именно – социальными компонентами) наряду с техникой и технологией, которые вместе используются для выполнения определенной работы (составляя технические компоненты), все это вместе взятое называется социотехнической системой. За исключением всей Вселенной, все находящиеся в ней системы одновременно являются подсистемами. Иными словами, системы чаще всего обладают подсистемами и в то же время выступают как составные части суперсистемы, они иерархичны. Например, университет имеет большое число подсистем – факультеты, отделения, курсы, кафедры, лаборатории и т.д., но в свою очередь, является частью более обширной системы – высшего образования, которое выступает по отношению к университету суперсистемой.

Управляющий является частью (очень важной и активной) той системы (фирмы, университета, банка), в которой он работает, но эта система включает в себя множество материально-технических, финансовых, социальных, психологических элементов. Направляя свои основные цели на работу с людьми, т.е. на социальные и психологические элементы

системы, он одновременно постоянно взаимодействует с другими элементами, такими, в частности, как деньги, материалы, оборудование и т.д. Совершенно очевидно, что любой человек, интересующийся управлением, будь то администратор, теоретик или студент, не может не заметить, что управление имеет характер открытой системы, т.е. динамично взаимодействует с окружающей средой. Ни цели, ни задачи, ни планы действий не могут ставиться и осуществляться в вакууме закрытой компании. Рынки товаров, услуг и знаний, правительственные учреждения, конкуренты, технология и многие другие элементы той среды, которая окружает данную организацию (предприятие, вуз, банк и т.д.), влияют на цели и планы, способы и эффективность их реализации, и ими нельзя пренебречь. Столь же очевидно, что ни один управляющий, обладающий даже незначительным опытом работы с людьми, не может проигнорировать то обстоятельство, что они являются продуктами своего социокультурного окружения и подвергаются его формирующему воздействию, что прекрасно раскрыто в концепции Т. Парсонса, охарактеризованной выше. Конструктивная роль системного подхода к управлению, а также к любой управленческой проблеме как к системе заключается в том, что позволяет увидеть широкие возможности и перспективы, а также критические переменные и ограничения, особенности их взаимодействия друг с другом, заставляя ученых и практиков в конкретной области постоянно помнить, что нельзя подходить ни к одному элементу, явлению или к проблеме без учета их предыдущих и последующих взаимодействий с прочими элементами социотехнической системы.

Существенный вклад в развитие науки об управлении внесли разработчики теории иерархичных многоуровневых систем Н. Месарович, Д. Мако, И. Такахара. Опираясь на принципы системного подхода, согласно которому ни одно действие не осуществляется в изоляции от других, они выделили три основных уровня функционирования управляющих систем. Эти уровни таковы: 1) одноуровневые и одноцелевые управляющие системы; 2) одноуровневые многоцелевые; 3) многоуровневые многоцелевые управляющие системы. Из них наиболее сложными являются последние. Многоуровневые и многоцелевые системы представляют из себя иерархи-

ческие управленческие системы, каждая из которых включает ряд или множество структурных компонентов и соответствующих уровней управления. Такая система (например, крупная фирма, корпорация и т.п.) обычно имеет настолько большой объем управленческой деятельности, что она должна быть распределена как по содержанию, так и по уровням управления. Одна из форм распределения управленческой деятельности носит *горизонтальный* характер, при котором осуществляется расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, во главе крупной фирмы действует президент, а ему подчинены директор по производству, директор по маркетингу, финансовый директор и т.п., каждый из которых осуществляет различные по содержанию управленческие функции, но на одном уровне (по объему прав, ответственности, средствам распорядительности и т.п.) управления. Однако для успешного функционирования крупного предприятия, фирмы горизонтальная управленческая деятельность должна быть дополнена *вертикальной* дифференциацией. Сущность ее заключается в том, что некоторым руководителям высшего управленческого уровня приходится координировать работу других руководителей, находящихся на более низких уровнях управления, тем – руководителей еще более низкого иерархического уровня управления, пока, наконец, распределение управленческих функций не дойдет до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала – исполнителей, людей, физически производящих определенную продукцию; рабочих: литейщиков, станочников, ремонтников и т.д. Такое вертикальное разветвление управленческого труда образует определенную, иногда весьма сложную иерархизированную систему уровней управления в сложных многоуровневых и многоцелевых социальных системах.

В последние годы в теории управления наряду с системным подходом используется *ситуативный* подход. В его разработку существенный вклад внесли Д. Вудворд, Ф. Лутанс, П. Лоуренс и др. В основе этого подхода находится концепция, утверждающая, что оптимальное и эффективное управление возможно только при таких условиях, когда внутреннее функционирование организации четко согласовано с требованиями стоящей перед ней задачи, ее техниче-

ским оснащением, потребностями персонала (внутренние переменные) и внешним окружением (внешние переменные, причем с учетом тех конкретных обстоятельств, в которых находится данная система в данное время). Таким образом, в ней речь идет об управлении, осуществляемом в конкретной ситуации, поскольку общие принципы управления должны применяться по-разному в различных организациях и только тогда они будут способствовать более эффективному достижению целей организации. Никто не ожидает, что правительственное учреждение, игорный дом и семейное предприятие будут организованы и управляемы одинаковым образом. Точно так же, как уникальна каждая человеческая личность и каждая организация, уникальна и каждая управленческая должность, каждая ситуация, требующая своего решения, да и каждое управленческое действие.

Новейшие управленческие концепции – системная и ситуационная представляют собой по существу вместо прежних претензий найти самый эффективный, пригодный для всех случаев жизни способ управления, попытку интегрировать отдельные, более эффективно действующие компоненты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов с учетом изменяющихся обстоятельств. Нет одного самого лучшего способа планирования, нет одного самого лучшего способа руководства, нет одного самого лучшего способа организации группы для совместных действий, нет им одного самого лучшего способа контроля за деятельностью организации. Чтобы эффективно управлять, желательно знать все (по крайней мере – большинство) существующие способы, уметь применять каждый из них в совершенно конкретном месте и в совершенно конкретной ситуации. Наилучшие методы управления можно выбрать и осуществить только после того, как ознакомишься с конкретными обстоятельствами, в которых придется действовать.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит вклад Ф. Тэйлора в развитие науки об управлении?
2. Какова сущность "административной школы управления", основанной А. Файолем?

3. В чем заключается своеобразие "всеобщей организационной науки" как теории управления, обоснованной А.А. Богдановым?
4. Какова сущность "идеального типа" административного управления?
5. Каковы управленческие идеи школы "человеческих отношений"?
6. Какую роль в развитии научного управления сыграли мотивационные теории А. Маслоу и Д. Мак-Грегора?
7. Каков вклад социологии структурного функционализма (Т. Парсонс, Р. Мертон) в развитие науки об управлении?
8. В чем состоит своеобразие управленческой теории иерархических многоуровневых систем?
9. Каковы отличительные черты системного и ситуационного подходов к управлению?

Литература

1. Бабосов Е.М. Социология. Мн., 1998. Гл. 32. Социальное управление.
2. Бобышев Д.Н., Семенцов С.П. История управленческой мысли. М., 1985.
3. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. М., 1989. Кн. 1 и 2.
4. История менеджмента. Учебное пособие. /Под ред. Д.В. Валового. М, 1997.
5. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуативный анализ управленческих функций. М., 1981. Т. 1,2.
6. Мертон Р. Явные и латентные функции. //Американская социологическая мысль. Тексты. М., 1996.
7. Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. М., 1973.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Гл. 2. Эволюция управленческой мысли.
9. Парсонс Т. Функциональная теория изменения. //Американская социологическая мысль. Тексты. М., 1996.
10. Тэйлор Ф. Научная организация труда. //Управление – это наука и искусство. М., 1992.
11. Файоль А. Общее и промышленное управление. //Там же.

ГЛАВА 3. СОЦИАЛЬНАЯ СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Общество как целостная, динамически развивающаяся система, а также все подсистемы, функционирующие в его рамках – экономическая, социальная, политическая, духовная – суть самоорганизующиеся, саморегулируемые, иначе говоря, *самоуправляемые* социальные системы. А это означает, что каждая из социальных систем, от самой крупномасштабной, каковой является общество в целом, и вплоть до отдельной личности, в процессе своего функционирования и развития нуждаются в осуществлении управления. Совершающееся в ходе развертывания исторического процесса развитие способности человека управлять собственной деятельностью означает, что управленческая деятельность не ограничивается областью преобразования внешнего для человека предметного мира или самого человека, его интересов, потребностей и поступков, но нацелена на развитие самой практической деятельности в единстве всех ее аспектов и сфер, на развитие самой сущности человека. Категория управления помогает понять, что сама суть общественно-преобразовательной деятельности человека может быть понята как творчески саморазвивающийся процесс, ориентированный на достижение вполне определенной цели; следовательно, как процесс, предполагающий управление и нуждающийся в нем.

Таким образом, категория управления выводится, как из своей предпосылки, из многогранной, подчас противоречивой общественно-преобразующей деятельности человека и означает по существу возникновение в процессе развития человеческого общества конкретно-исторической способности управлять своим развитием. Но управление собственным развитием, касается ль это единичной личности, социальной группы, общности или общества в целом, включает в себя формирование идеала будущего, формирование идей, образов, стандартов действия, воплощение которых в жизнь совпадает с теоретическим и практическим разрешением некоей проблемы.

Решение возникающей перед отдельным индивидом или социальной группой проблемы и есть исходный пункт управленческой деятельности. Оно направлено на осуществление низшей формы управления – *регулирование*. Специфика регулирования заключается в том, что оно решает проблемы деятельности в рамках уже сложившихся отношений и взаимодействий, что отличает его от высших форм управления, нацеленных на решение проблем деятельности, возникающих в процессе развития и усложнения взаимодействий с целью повышения эффективности деятельности. Сущность регулирования заключается в том, что оно представляет собой процесс, посредством которого обеспечивается упорядоченное состояние и заданный уровень организованности данной системы. Высшие же, более сложные формы управления включают в себя такие процессы, посредством которых данная система переводится из одного организационного состояния в другое.

Объективно обусловленное развитием и усложнением общества требование к способности осуществлять управленческую деятельность органически связано с развитием способности человека к самоуправлению, которая получает простор для совершенствования в процессе перехода самого общества к более высоко организованным и сложным формам общения и деятельности. Само же развитие личности и любой социальной группы или организации совпадает с прогрессом ее способностей адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, т.е. управлять развитием собственных отношений и деятельности в рамках исторически сложившихся и изменяющихся форм общественных отношений. Каждый этап развития управления представляет собой существенный сдвиг в содержании многообразной человеческой деятельности, прежде всего производственно-трудовой. Этот сдвиг требует более совершенных форм общения и деятельности, которые обеспечивают концентрацию творческой энергии людей, их общностей и организаций на познании более глубоких уровней предметного мира, на свершении более многообразных и сложных форм деятельности, взаимодействия людей друг с другом.

Таким образом, способность человека управлять своим взаимодействием с предметами и процессами внешнего мира, а также с другими людьми, возникает в сфере личных отношений, а затем охватывает все сферы производственно-практической и иных видов активной общественной деятельности. Тем самым все разнообразие человеческой деятельности, посредством которой человек преобразует окружающий мир, а вместе с тем и самого себя, превращается в осознанный, целостный, управляемый процесс. Вследствие этого управление превращается во всеобщий момент всякой человеческой деятельности, всегда направленной на достижение вполне определенной, сознательно выбранной цели.

Разумеется, управление не остается неизменным, а неуклонно видоизменяется, всегда выступает в конкретно-исторических формах, связанных со спецификой конкретно-исторического этапа развития общества. Например, в период от III-II вв. до н.э. до I в. н.э. в Римской империи, как это убедительно показано древнеримскими авторами Плинием, Палладием, Колумеллой и др., орудия производства, инвентарь изменялся мало, но возрастало количество специализированных работников, происходило углубление разделения труда и специализация труда рабов. В этих условиях для повышения производства как в ремесле, так и в сельском хозяйстве требовалось уже не словесное животное или живая машина, каковой в рабовладельческом обществе считался раб, а нужен был человек, все более самостоятельно организовывающий свою работу. Возникла необходимость в коренном изменении мотивации труда, а также в иных формах управления людьми в процессе их трудовой и иной деятельности. Но именно это было совершенно невозможно для рабского труда, для осуществляющего его раба, структура мотивации деятельности которого определялась его отношением к труду как навязанному условию существования. Рабское положение работника никак не сочеталось с необходимостью организаторской инициативы и заинтересованности в результатах труда. Именно это обстоятельство положило предел развитию производительных сил на рабовладельческой основе, что в процессе производства и роста расходов общества неизбежно привело к

краху рабовладельческой системы и существующих в ней способов управления. На смену им пришли иные мотивации, иные структуры управленческой деятельности, ориентированные на труд формально свободных, не скованных рабской зависимостью людей.

Приведенный пример позволяет понять, что процесс принятия решения как сердцевины управленческой деятельности обусловлен, с одной стороны, специфическими особенностями определенного исторического этапа развития общества, прежде всего особенностями господствующей в нем системы производственно-трудовой деятельности, а с другой – уровнем социального и духовного развития личности, осуществляющей принятие решения. А из этого вытекает, что в процессе смены одних этапов цивилизационного развития человечества другими происходит и смена социальных механизмов принятия и осуществления управленческих решений. Существует немало исторических свидетельств того, что в древних цивилизациях – Древняя Индия, Древний Китай, Древний Рим, античная Греция, а также начальный период развития Средневековья в Европе – политические решения принимались очень часто не в соответствии с донесениями послов и осведомителей, случайными и немногочисленными, а в большинстве случаев на основании традиционных суждений и предубеждений, включая и различного рода гадания, предсказания, что отражало статичный характер общества, незначительную роль в нем всякого рода новшеств, в том числе и управленческих.

Второй тип механизма принятия управленческих решений можно квалифицировать как манипулирование, состоящее в стремлении выпятить, превратить в единственно возможную, по крайней мере, в единственно важную, одну из противоречивых сторон возникшей управленческой проблемы при игнорировании всех остальных возможностей ее разрешения. Этот тип принятия решений носит переходный характер, возникающий в результате ломки первого из типов и включает в себя нарастающие элементы ориентации управления на изменения как в объекте управления, так и в самой управляющей системе общества. Он характерен для позднего средневековья и предвещает всту-

пление в эпоху таких управленческих изменений, которые ориентированы на осуществление изменений, происходящих и в управляемом объекте, и в самом субъекте управленческой деятельности.

Повсеместное утверждение и распространение такого именно типа социальных механизмов принятия решений происходит в процессе и результате осуществления промышленной революции конца XVIII – начала XIX вв. и связано со становлением крупного машинного производства и развития капиталистических производственных отношений. Если первый и в значительной своей части второй из рассмотренных типов принятия управленческих решений, основанные на вере в существование неизменных абсолютов, наподобие интуитивной веры в промысел Божий или заветы отцов, незыблемую традицию и т.п. снимали с человека значительную, а нередко и решающую долю ответственности за принимаемые решения, то третий тип механизма принятия решений побуждал человека брать на себя всю тяжесть ответственности за последствия принятого решения. Выдающийся немецкий социолог М. Вебер в своей классической работе "Протестантская этика и дух капитализма" убедительно показал, что свойственная протестантизму религиозная оценка неутомимого "постоянного, профессионального труда как наиболее верного и очевидного способа истинной веры в Бога служила могущественным фактором в возникновении и распространении "духа капитализма". А утверждение этого духа привело к возникновению предпринимательства, для которого стремление к наживе, рассматриваемое в качестве реализации шанса для извлечения как можно большей прибыли, совпадало с главной целью его призвания в качестве своеобразного управляющего Бога" (3; 190-204).

Чем более высоких ступеней развития достигает капитализм, тем большее значение приобретает принятие управленческих решений, которые, все более дифференцируясь и совершенствуясь, становятся постепенно специфической областью деятельности. Возникает достаточно разветвленный управленческий аппарат, в рамках которого осуществляется дифференциация управленческого персонала. Основные действующие лица этого разветвленного

аппарата, как показал в своем знаменитом труде "Революция менеджеров" американский социолог Дж. Бэрнхем, таковы: 1) финансист – лицо, осуществляющее финансовый контроль над предприятиями, но не управляющее ими; 2) технический руководитель, который обеспечивает функционирование предприятия, обладает необходимыми для этого научными и специальными знаниями, умеет применять их на практике; 3) коммерсант, руководящий работой по реализации произведенной продукции; 4) управляющий (менеджер) – организатор, являющийся основной фигурой в процессе управления как частными, так и государственными предприятиями.

Характерно, что именно на высшей стадии развития капиталистического производства, когда выявились основные особенности, принципы и методы управления, возникают специальные теории управления, развиваемые в работах Ф. Тэйлора, Г. Эмерсона, А. Файоля, Ч. Бернарда, Г. Саймона, Р. Мертона, А. Этциони, Н. Месаровича, Д. Мако, И. Такахары, М. Огавы и др.

Если исходить из существа разработанных этими авторами концепций, то управление предстает как социальный процесс сознательного, на достоверном знании основанного систематического воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) посредством принятия решения, осуществления планирования, организации и контроля, необходимых для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование и развитие социальной системы (организации), достижение ею поставленной цели.

Один из самых известных и влиятельных теоретиков в области управления американский социолог и экономист П. Друкер так сформулировал сущность рассматриваемого явления: "Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен". Современный управляющий в процессе своей профессиональной деятельности выполняет несколько взаимосвязанных социальных ролей. Первая из них заклю-

чается в том, что он в процессе своей управленческой деятельности предстает в качестве главного руководителя, в обязанности которого входит осуществление решений правового и социального характера. В то же время он действует как лидер, ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников, перемещение их по служебной лестнице и осуществление ими возложенных на них обязанностей. Одновременно он осуществляет роль приемника информации как из внешней среды, так и из возглавляемой им организации; осуществляет руководство распространением информации среди сотрудников; выступает в роли представителя возглавляемой им организации; действует в качестве предпринимателя, изыскивающего возможности более эффективного функционирования данной организации и ее сотрудников; выступает в роли распределителя ресурсов; главного лица, ответственного за устранение недостатков и нарушений; выполняет роль ответственного представителя данной организации на всех значительных и важных переговорах.

Такое многообразие социальных ролей, выполняемых управленческим персоналом, предопределяет специфические особенности управленческого труда. Основные из них сводятся к следующему:

Умственный труд работников аппарата управления состоит из а) организационно-административной деятельности, включающей в себя прием и передачу информации, доведение принятых решений до исполнителей, контроль за их выполнением; б) аналитической и конструктивной деятельности, которая предполагает правильное восприятие и оценку соответствующих решений; в) информационно-технической деятельности, в состав которой входят документационные, формально-логические операции; г) воспитательной деятельности, включающей в себя обучение персонала, воспитание его в духе ценностей и идеалов культуры, соответствующих стандартов поведения, формирование у них "корпоративного духа", т.е. высокой лояльности к собственной организации, ее достижениям и планам, программам развития.

В процессе перехода современного общества от индустриальной к постиндустриальной цивилизации во все

сферы деятельности, а в первую очередь, – в управленческую, – вторгаются все более мощные пласты разнообразной, зачастую разноречивой информации. Это предполагает новый взгляд на старые проблемы и оперативную реакцию на новые, каждодневно возникающие проблемы. Остается мало времени для стереотипных выводов, возникает настоятельная необходимость разрешать постоянно возникающие проблемы, совершенствуя самую способность своевременного и эффективного их разрешения. Этот цивилизационный переход от одного типа общества к другому, несомненно, более сложному и многогранному, означает одновременно резкое расширение значимости личности во всех сферах деятельности, а особенно в управлении, при одновременном расширении той сферы, в пределах которой личность должна принимать управленческое решение. Особенной остроты и значимости достигает эта проблема в тех обществах, которые совершают трудный и сложный переход от централизованно управляемой плановой экономики и тоталитарной системы руководства всеми сферами общественной жизни к социально ориентированной рыночной экономике и к демократической системе руководства и управления. К их числу принадлежат и Беларусь, и Россия, и другие страны СНГ, бывшие республики Союза ССР. В условиях глубокой социально-экономической, политической, духовной трансформации современного постсоветского общества резко возрастает необходимость и значимость принятия эффективных технологических, социально-экономических, политических и иных управленческих решений во все более динамично изменяющихся условиях. Это, в свою очередь, требует развития способности управления социальной группой, организацией (фирмой, предприятием, банком, учреждением и т.п.), социальным механизмом принятия и осуществления решений в соответствии со спецификой каждой решаемой проблемы.

Современное управление руководствуется несколькими основополагающими принципами. Наиболее существенные из них таковы:

1. *Принцип органической взаимообусловленности и целостности субъекта и объекта управления.* Управление как процесс целенаправленного и организующего воздей-

ствия субъекта (управляющей подсистемы) на объект (коллектив, организация, техническая система, информация и т.п.) должно составлять единую комплексную систему, имеющую одну цель, связь с внешней средой, обратную связь с внешней средой, обратную связь от цели к действию, направленному на ее достижение.

2. *Принцип государственной законности* системы управления организацией, фирмой, учреждением. Суть его такова: организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям и нормам государственного законодательства.

3. *Принцип обеспечения внутренней правовой регламентации* создания, функционирования и развития фирмы (организации, учреждения и т.п.). Вся деятельность фирмы должна осуществляться в соответствии с требованиями внутреннего устава (учредительного договора), содержание которого должно отвечать законодательству страны и проходить регистрацию в Министерстве юстиции.

4. *Принцип найма руководителя*: в соответствии с ним решается вопрос – назначать или избирать руководителя (в научных учреждениях, например, в Академии наук, существует выборность президента, директора института, зав. лабораторией, а на предприятии – назначение директора.) Это определяется содержанием деятельности, целей и задач организации.

5. *Принцип единства специализации и унификации* процессов управления. Специализация повышает его эффективность. Однако это не всегда можно использовать из-за низкой повторяемости управленческих процессов. Поэтому специализация должна дополняться универсализацией управления, выработкой общих методов.

6. *Принцип многовариантности управленческих решений* диктуется необходимостью осуществлять выбор одного рационального и эффективного решения из множества возможных, в том числе и альтернативных решений по выполнению функций системы и достижению ею поставленной цели.

7. *Принцип обеспечения устойчивости системы по отношению к внешней среде.* Устойчивость и стабильность управленческой системы определяется качеством стратеги-

ческого управления и оперативного регулирования, приводящего к лучшей приспособляемости системы (организации) к изменениям во внешней среде, в том числе и к неблагоприятным.

8. *Принцип мобильности процесса управления.* Наряду с устойчивостью управление должно быть мобильным, т.е. быстро и без особых трудностей приспосабливаться к изменению внутренней среды организации (фирмы) и внешней среды – потребителей товаров и услуг, конъюнктуры рынка, к научно-техническим изменениям.

9. *Принцип автоматизации управления.* Чем выше уровень автоматизации управления, тем выше качество процесса управления и ниже затраты. Условием автоматизации управления является развитие унификации и стандартизации элементов управленческой системы, производства, специализации выполняемых функций.

10. *Принцип единства руководства*, сущность которого можно выразить так: в одной организации, будь то промышленное предприятие, торговая фирма, научное учреждение или армия, должны функционировать один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

Знаменитый французский специалист в области теории управления А. Файоль отмечал, что дело не в недостатке или избытке принципов, а в том, что надо уметь ими оперировать. "Без принципов, – утверждал он, – мы во тьме, в хаосе; без опыта и меры, даже с наилучшими принципами, мы тоже в трудном положении. Принцип – это маяк, помогающий ориентироваться: служить он может только тем, кто знает путь в порт" (6; 42). А знать сущность принципов можно только на основе изучения теории, в том числе и социологии управления, которая оставляет широкое поле для творческой инициативы и самодеятельности руководителей в процессе осуществления ими управленческой деятельности.

Контрольные вопросы

1. Каковы социальные механизмы принятия управленческих решений?
2. Каковы характерные особенности управления как социального процесса?
3. Какие социальные роли выполняет современный управляющий?
4. Каковы специфические особенности управленческого труда?
5. Какими принципами руководствуется современное управление?

Литература

1. Атаманчук Г.В. Управление – социальная ценность и эффективность. М., 1995.
2. Бабосов Е.М. Социология. Мн., 1998. Гл. 32. Социальное управление.
3. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Ч. II. //Избранные произведения. М., 1990.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Гл. 2. §2.4. Сущность управленческой деятельности.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 1992. Ч. I. §1. Организация, менеджеры и успешное управление.
6. Файоль А. Общее и промышленное управление. //Управление – это наука и искусство. М., 1992.

ГЛАВА 4. СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Рассмотрев социальную сущность и основные принципы управления, мы неизбежно приходим к выводу, согласно которому управление представляет собой сложный и многогранный процесс взаимосвязанных функций, которые органически связаны с определенными структурными компонентами. Поэтому при исследовании управленческой деятельности социология управления уделяет приоритетное внимание определению структуры и функций этой деятельности. *Структура управления* не остается неизменной, а характеризуется подвижностью и изменчивостью. Из определения его сущности становится очевидным, что оно предполагает систематическое воздействие субъекта управления на социальный объект, составляющий предметную область управленческой деятельности. А это означает, что двумя исходными, первичными компонентами управленческой структуры являются субъект и объект управления.

Субъект управления – это лицо, группа лиц или специально созданный орган, являющийся носителем управленческого воздействия на социальный объект (управляемую подсистему), осуществляющий деятельность, направленную на сохранение качественной специфики, обеспечение его нормального функционирования и успешного движения к заданной цели.

Объект управления – это социальная система (страна, регион, отрасль, предприятие, коллектив и т.п.), на которую направлены все виды управленческого воздействия с целью ее совершенствования, повышения качества функций и задач, успешного достижения к запланированной цели (целям).

Объекты управления характеризуются большим разнообразием. Их можно типологизировать по нескольким основаниям.

По масштабам и уровням управленческого воздействия объекты управления подразделяются следующим образом: страна, отрасль, регионы, предприятия и т.п.

По видам регулируемой деятельности объекты управления дифференцируются на: производственную, социальную, политическую, социокультурную деятельность.

По адресату управленческого воздействия объекты управления подразделяются на: население и все организационные структуры страны, выступающей в качестве единой и целостной социально-территориальной общности; население областных, районных, городских социально-территориальных общностей; персонал министерств и ведомств; персонал предприятий, учреждений, научно-исследовательских институтов и учебных заведений, персонал органов здравоохранения, социального обеспечения, правоохранительных органов, воинских частей и подразделений и т.п.

Но какой бы иерархический ранг или какой бы то ни было тип объекта управления мы не рассматривали, всегда и везде на передний план в социологическом исследовании управленческой деятельности выдвигаются социальные отношения и взаимодействия людей, вовлеченных в тот или иной вид деятельности и объединенных в те или иные социальные организации и институты.

В структуре управления наряду с дифференциацией людей на две основные группы, из которых первые разрабатывают и осуществляют управленческие решения, а вторые осуществляют производственную, политическую и иную деятельность в соответствии с принятыми решениями, существует ряд компонентов, которые в наиболее существенных своих чертах определяются теми задачами, которые решаются в процессе осуществления управленческой деятельности.

Одна из основных задач управленческой деятельности, а следовательно, и очень важный компонент ее структуры – *определение основной цели* или дерева целей (для многоуровневой) организации, выработка стратегии действий по ее достижению и формулирование концепции деятельности и развития данной организации – корпорации, фирмы и т.п.

Вторая существенная задача управления и, стало быть, соответствующий ей структурный элемент – *формирование корпоративной культуры*, т.е. объединение персо-

нала вокруг общефирменной цели (или целей). Самое важное в управлении – не стремление поставить других людей в одностороннюю зависимость от себя, искусственно приподнять свой статус, усилить свое влияние в организации, а сплотить ее персонал на четкое осознание стоящей перед организацией цели и активную, квалифицированную, добросовестную деятельность во имя ее достижения.

Третья важная задача управления и, соответственно, весьма существенный ее структурный компонент – хорошо продуманная и рационально организованная *мотивация персонала* на достижение цели фирмы (организации) и успешное решение стоящих перед нею проблем.

Четвертая задача управления и определяемый ею структурный элемент управленческой деятельности – формирование в фирме, корпорации и т.п. *организационного порядка*, т.е. системы относительно стабильных, долговременных иерархических связей, стандартов, норм и должностей, нередко зафиксированных документально (устав организации) и регулирующих взаимодействия между организациями, а также между подразделениями и людьми как членами организации по поводу осуществления их функций. Организационный порядок воплощается в формальную организацию, обеспечивающую стабильность и устойчивость данной фирмы, корпорации и т.д., результативность управления ею.

Пятая задача и соответствующий структурный элемент управленческой деятельности – *разработка и осуществление технологии изменений*, ведь эффективность управления в решающей степени определяется по способности к изменениям, по умению вовремя понимать их необходимость, столь же вовремя начинать и быстро проходить переходный этап.

Шестая управленческая задача и соответствующий ей структурный механизм управленческой деятельности – четкое *определение диагностики управления* или, говоря иными словами, определение точек наибольшей и наименьшей управляемости и – вполне вероятно – точек неуправляемости, которые имеются или могут возникнуть в каждой организации. Установление диагностики управления очень важно, ибо оно дает возможность преодолеть

часто встречающееся противоречие между ростом и развитием, между масштабами управления, с одной стороны, и его целями, методами и средствами, – с другой. Хорошо известен феномен "директора цеха", когда бывший начальник цеха или председатель колхоза, продвинувшись вверх по служебно-должностной лестнице, готов и заводом, и городом, и областью руководить таким же образом, как и прежде цехом, но только очень большим. В таких случаях в объекте управления возникают не только зоны слабой управляемости, но и точки неуправляемости, что резко сужает диапазон эффективного управления системой.

Седьмая важная задача и соответствующий ей структурный элемент управленческой деятельности – четкое представление о том, какова должна быть *реализация управленческого решения*. К сожалению, в существующей в настоящее время практике управленческой деятельности многих организаций Беларуси – предприятий, учреждений и т.п. – реализация принимаемых решений не воспринимается в качестве самостоятельного структурного компонента и важной стадии разработки и осуществления управленческого решения. Более того, управленческие решения зачастую вообще не просчитываются на реализуемость, а это существенно снижает возможности контроля за их выполнением.

И, наконец, восьмая задача и структурный механизм управленческого процесса – *разработка системы контроля* за выполнением принятого решения, определение и применение стимулов его эффективного исполнения, а также санкций против лиц, социальных групп, организаций или их подразделений, срывающих выполнение принятых решений или недостаточно целеустремленно и активно действующих во имя поставленных управляющей подсистемой целей и задач.

Все названные структурные компоненты не действуют в отрыве друг от друга, а в процессе своего взаимодействия образуют более или менее целостную и динамично развивающуюся структуру социального управления, своеобразный "управленческий многогранник", действующий в широком социальном диапазоне. Его структурная матрица изображена на схеме № 2.

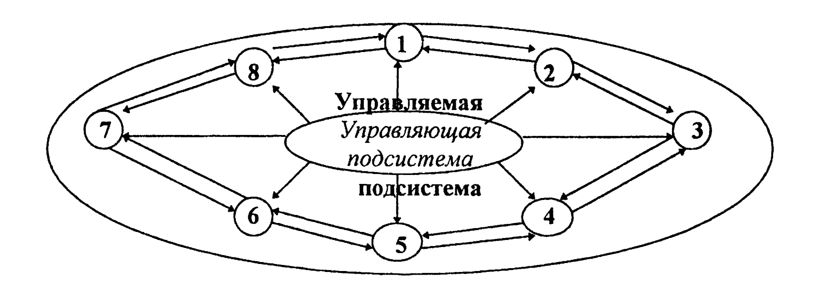


Схема № 2. Структурная архитектоника основных компонентов управленческой деятельности.

1. Определение цели (целей).
2. Формирование корпоративной культуры.
3. Мотивация персонала.
4. Формирование организационного порядка.
5. Разработка технологии изменений.
6. Определение диагностики управления.
7. Реализация управленческого решения.
8. Разработка системы контроля.

В состав структуры управления наряду с основными компонентами управленческой деятельности входит организационная структура управления. Она характеризуется распределением целей и задач между различными уровнями и звеньями управленческой деятельности. Следовательно, под *организационной структурой управления понимается совокупность уровней и звеньев управленческой деятельности в единстве с их функциональными областями, расположенными в строгой соподчиненности и обеспечивающими взаимосвязь между управляющей и управляемой системами для эффективного достижения целей.* Она ориентирована на установление четких взаимодействий между отдельными подразделениями системы управления, распределением между ними прав, обязанностей и ответственности.

В организационной структуре управления выделяются следующие основные элементы: уровни (ступени) управления, его звенья и связи горизонтальные и вертикальные.

Под уровнем управления понимается иерархическая соподчиненность подразделений и звеньев управленческой деятельности, занимающих определенную ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости друг от друга и подчиняются друг другу по иерархии: руководители более высокой ступени управления разрабатывают и принимают решения, которые конкретизируются и осуществляются руководителями более низкой ступени, а каждое должностное лицо ответственно как за свои собственные решения и действия, так и за решения и действия своих подчиненных, в силу чего каждое должностное лицо располагает властью над теми, кто находится ниже его в управленческой пирамиде.

Выдающийся американский социолог Т. Парсонс выделил три основных уровня управления в зависимости от того, какие функции выполняются руководителями разного ранга. Согласно его определению, руководители *низового звена*, действующие *на техническом уровне,* в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Руководители, действующие на *управленческом уровне*, в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации. Руководители, действующие на *институциональном уровне*, т.е. на уровне социальных институтов, таких, например, как государство, религия, правовая система, вооруженные силы и т.п., заняты в основном формулированием целей, разработкой стратегических решений и долговременных (перспективных) планов, адаптацией управляемой социальной системы к различного рода переменам, управлением взаимодействий данной системы с внешней средой.

Руководители низового звена (операционные руководители) в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, отвечают за непосредственное использование выделенных им людских, финансовых, материально-технических и иных ресурсов. Типичные представители этого, низового уровня управления, – мастер

смены, сержант, старшая медсестра, заведующий отделом и т.д.

Руководители среднего звена чаще всего возглавляют крупное подразделение или отделение в организации, а характер их работы определяется прежде всего координированием и управлением работой руководителей низового звена, подготовкой информации для решений, принимаемых руководителями высшего звена, последующей трансформацией полученных сверху решений в технологически удобную форму в виде конкретных заданий руководителям низового звена, а также осуществлением этих решений. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в университете), директор филиала, армейский офицер от лейтенанта до полковника.

Руководители высшего звена – это высший организационный уровень управления. Они отвечают за принятие и осуществление важнейших решений на уровне социального института или крупнейших его подразделений, координируют деятельность нижестоящих уровней управления, направляя ее к единой цели. Сильные руководители высшего звена обычно накладывают отпечаток своей личности на деятельности возглавляемого ими социального института. Например, атмосфера, в которой действует правительство, да и вся страна, обычно претерпевает значительные изменения при новом президенте. Типичные представители руководителей высшего звена – президент страны, председатель правительства, министры, генералы, ректоры вузов.

В соответствии со структурированием системы управления по уровням, эта система принимает вид пирамиды, в которой на каждом последующем уровне находится меньше людей, чем на предыдущем (см. схему № 3).

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также специалисты, выполняющие соответствующие управленческие функции. Как мы только что выяснили, управленческие звенья органично связаны с уровнями управления, в содержании своей деятельности определяются последними.

В структуре управления обычно выделяют два типа управленческих связей – горизонтальные и вертикальные.



Схема № 3. Пирамидальная структура управления.

Вертикальные связи мы только что рассмотрели, характеризуя иерархическую соподчиненность, при которой низовое звено управления находится в вертикальной управленческой зависимости от среднего звена, а то, в свою очередь, в вертикальной зависимости от высшего управленческого звена.

Кроме того, в системе управления существуют и *горизонтальные связи*, характеризующиеся расстановкой конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники производственного отдела, финансового отдела, энергетической, конструкторской службы, службы маркетинга (см. схему № 4).

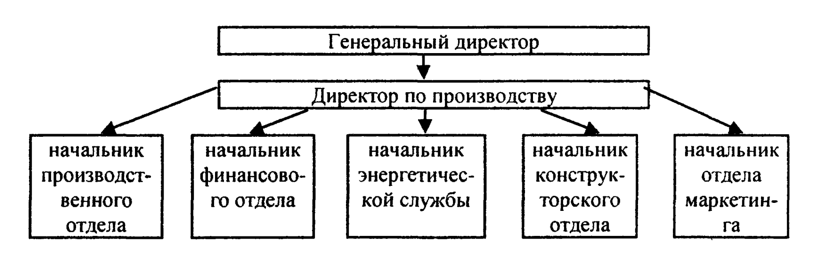


Схема № 4. Линейная организационная структура управления.

В связи с тем, что в системе управления наряду с горизонтальными связями функционируют и связи вертикальные, существуют и *вертикальные структуры управления*. В них отчетливо вырисовывается иерархическая соподчиненность

разных структурных уровней управленческой деятельности. Типичным проявлением такой управленческой структуры является "управленческая вертикаль", функционирующая ныне в Республике Беларусь. На вершине этой вертикали действует Президент страны – высшее должностное лицо, гарант суверенитета, независимости и территориальной целостности государства. В его непосредственном подчинении – администрация президента. Ниже ее, по степени убывания властности и масштабов управленческой деятельности, располагаются областные администрации, а еще ниже – администрации районов и городов. В итоге складывается и функционирует многоступенчатая, построенная по принципу вертикальной зависимости, пирамидовидная структура управления (см. схему № 5).

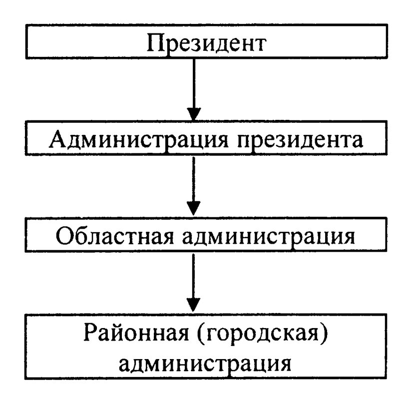


Схема № 5. Вертикальная организационная структура управления.

Нередко в системе управления создается специфический симбиоз, конструируемый путем органического совмещения структур двух видов: линейной и вертикальной. Такое совмещение обусловлено необходимостью координации деятельности в тех случаях, когда такая деятельность распределяется по своим целям, задачам, содержанию как по горизонтали, так и по вертикали, что имеет место в крупных современных организациях и в социальных институтах. Подобного рода организационная структура управления называется матричной. Такая матричная структура

управления функционирует на крупных предприятиях, например, на Минском тракторном и автомобильном заводах, в акционерных обществах и др. организациях (см. схему № 6).

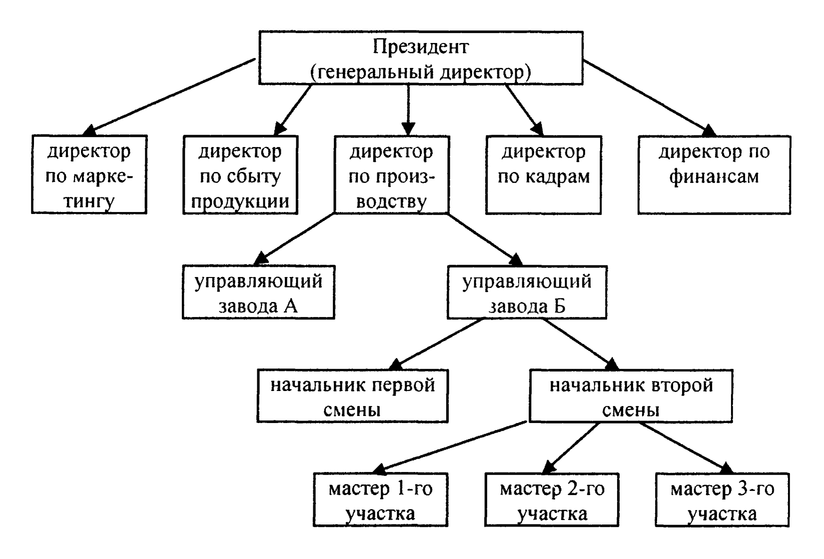


Схема № 6. Матричная структура управления.

Наряду с организационными структурами управления выделяют структуры управления, различающиеся характером и содержанием управленческой деятельности. Так, в частности, в некоторых организациях и учреждениях функционирует *механическая структура управления*, при которой управленческое воздействие на подчиненных сотрудников осуществляется традиционно-бюрократическими методами, а инновационные приемы управленческой деятельности и изменения в окружающей среде в расчет не принимаются. Совершенно иной характер имеет *адаптивная структура управления*, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и принимающая в расчет все инновационные приемы управленческой деятельности. Значительным своеобразием отличается *патисипативная структура управления*, основанная на активном включении сотрудников и их представителей в процессы

выработки, принятия и реализации управленческих решений (от обмена информацией, консультаций и переговоров до включения представителей сотрудников в наблюдательные и исполнительные советы, их участия в распределении прибылей и в разработке программ совершенствования производства).

Структурная динамика управленческой деятельности органично взаимоувязана с выполняемыми ею *функциями*. Их единство и взаимообусловленность (функция порождает соответствующую структуру, а возникновение новой структуры неизбежно приводит к появлению новой функции, либо превращает латентную функцию, ранее не заметную для управления, в открытую) образует сложную и многогранную систему управленческой деятельности.

Одна из основных функций управленческой деятельности заключается в обеспечении целеполагания и целедостижения силами и средствами, имеющимися в распоряжении управляемой системы. *Функция целеполагания* и *целедостижения* реализуется посредством выдвижения 1) целей-ориентаций, выражающих общие интересы и устремления входящих в состав управляемой организации людей, групп и подразделений; 2) целей-заданий – планов, предписаний, поручений, задаваемых управляемой системе ее управляющей подсистемой или вышестоящей организацией; 3) целей-систем, обеспечивающих стабильность, целостность, устойчивость, динамизм управляемой системы, устанавливаемые управлением и необходимые для функционирования материализованной и объективированной структуры данной организации – фирмы, предприятия, корпорации и т.п. Четкое согласование всех трех компонентов этой функции – важнейшая задача управления, ибо любое их рассогласование – источник дисфункции и социальной патологии управленческой деятельности.

Вторая функция управления – *административная*, отражающая деятельность управленческой структуры на основе законодательства в области труда и нормативных актов, регулирующих кадровую сферу и складывающиеся трудовые отношения, в том числе составление штатного расписания организации, прием, увольнение, передвижение кадров, соблюдение трудового законодательства и т.п.

Управленческая деятельность неосуществима без выполнения *информационно-аналитической функции*, которая обеспечивает приток информации из окружающей социальной среды в данную организацию и из этой организации в окружающую среду, а также информационное обеспечение управленческой структуры, подчиненных ей структурных подразделений и отдельных индивидов, включенных в состав данного предприятия, фирмы, корпорации и т.п., без чего невозможно обеспечение целеполагания и целеосуществления, сплочение членов организации для решения поставленных перед нею задач.

Четвертая функция управления – *социальная*, заключающаяся в социальной поддержке и защите работников, создании условий для их эффективного труда, определении уровня заработной платы, социальных льгот, оздоровлении работающих и их семей, организации их содержательного отдыха.

Пятая функция управленческой деятельности – *прогнозирование*, заключающаяся в определении возможных изменений в окружающей социальной среде, например, конъюнктуры рынка, и соответствующей этому трансформации задач и действий данной организации, а также внутренних изменений в самой организации, в том числе ее кадровом потенциале, в подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников, в планировании их служебной карьеры.

Шестой функцией управления является *планирование*, представляющее собой процесс выбора целей данной системы (организации) и решений, необходимых для их достижения.

Для своей успешной реализации управленческая деятельность должна включать в себя *мотивационно-стимулирующую функцию*, предполагающую создание необходимых условий (материально-технических, финансовых, социально-психологических, бытовых и др.), побуждающих сотрудников к активной и эффективной трудовой деятельности посредством экономических (зарплата, премия и т.п.), моральных (благодарность, награда, почетное звание и др.) и иных рычагов, в первую очередь, с учетом необходимости оценки работы в соответствии с ее качеством, эффективностью и результатом.

Восьмая функция управления – *корректирующая деятельность* управляемой системы (организации), направленная на недопущение срывов и невыполнения порученных заданий, на повышение эффективности и качества работы всех подразделений и звеньев данного объекта управления.

Девятая функция управленческой деятельности – *удерживание возможных отклонений в функционировании системы (организации) в определенных пределах*, обеспечивающее сохранение ее целостности, качественной специфики и динамической устойчивости.

Десятая функция управления – *обеспечение компетентности и дисциплины* всего персонала, всех должностных лиц данной организации в их повседневной служебной деятельности.

Одиннадцатая функция управленческой деятельности – *осуществление контроля* всех подразделений данной организации, обеспечивающего упорядочивающее и эффективное взаимодействие ее элементов с помощью нормативного (в том числе правового) регулирования.

Двенадцатая функция управленческой деятельности – *создание благоприятного климата для успешной работы* всех сотрудников организации, способствующего достижению высоких результатов в деятельности данной организации.

Тринадцатая функция успешной управленческой деятельности воплощается в *обеспечении целостности системы (организации)*, сохранении и упрочении ее качественной специфики и динамичного устойчивого развития.

Четырнадцатая функция управления – *повышение качества и эффективности служебной деятельности.* Она включает в себя разработку прогнозных оценок внешнесредовых и внутрифирменных изменений, формулирование и реализацию предложений и планов по совершенствованию организации труда, по ориентационным изменениям в структурных подразделениях, по улучшению мотивации и стимулирования всех направлений деятельности организации, по обеспечению высокой эффективности ее деятельности.

Оптимальное соотношение рассмотренных функций управленческой деятельности предполагает их интеграцию

на основе использования возможностей и пределов каждой из них, их непротиворечивого сочетания и взаимодействия. Например, руководитель любой организации – завода, вуза, банка, торговой фирмы и т.п. – заинтересован в том, чтобы как можно больший объем управленческих решений (распоряжений, заданий, указаний и т.д.) перевести из формы разовых воздействий в форму оптимально действующей системы в соответствии с целями, стоящими перед данной организацией.

Сложная совокупность функций деятельности управляющей подсистемы в любой социальной системе образует своеобразный "управленческой веер", который структурно можно изобразить в форме модели, представленной на схеме № 7.

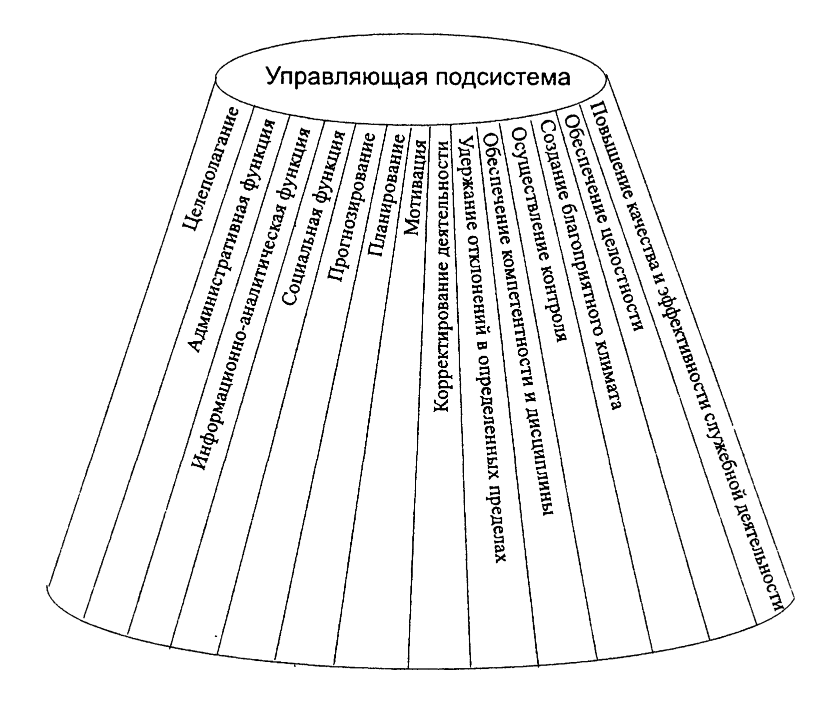


Схема № 7. Структурная модель "управленческого веера".

Рассматривая социоструктурную динамику управления с социологических позиций, нельзя оставить без внимания одну очень примечательную тенденцию. На рубеже XIX-XX столетий лидирующие позиции в мировой экономике зависели преимущественно от лидерства в технике. Германия, мировой лидер конца прошлого века, была обязана своими успехами и позициями научным открытиям и их практическим применениям в области химии, оптики, использовании электрической энергии. США, сменившие Германию в качестве мирового экономического лидера в начале XX века, сначала лидировали в автомобилестроении, агротехнике, авиации, затем, – уже во второй половине столетия – в области компьютерной техники и средств телекоммуникаций. Но одна из самых мощных в экономическом отношении держав современного мира – Япония не была пионером или лидером ни в одной области науки или техники, не добилась решающего превосходства ни в одной производственной сфере, за исключением, быть может, радиоэлектроники, о чем свидетельствуют всемирно признанные успехи корпорации "Панасоник". Ее менеджеры быстрее и лучше всех усвоили, что главное в управленческой деятельности – относиться к персоналу, к людям как к главному ресурсу успеха, как к наиболее ценному капиталу, который надлежит поддерживать и пестовать. Япония лучше других стран научилась впитывать последние достижения управленческой теории и с успехом использовать их практически.

Нельзя упускать из виду и предупреждение одного из патриархов управленческой мысли, американского социолога и экономиста П. Друкера: "Успех любого предприятия сегодня зависит не от имеющихся в его распоряжении ресурсов, не от объема денежных средств и даже не от благоприятной хозяйственной среды, а от управления, его качества и эффективности" (2; 106). Поэтому в структуре социологического знания на рубеже XXI века возрастает значимость и роль социологии управления.

Контрольные вопросы

1. Что такое субъект управления?
2. Что представляет собой объект управления?
3. Каковы основные компоненты управленческой структуры?
4. Что представляет из себя организационная структура управления?
5. Каковы характеристики управления в низовом, среднем и высшем звеньях управления?
6. Чем характеризуются линейная, вертикальная и матричная структуры управления?
7. В чем проявляются особенности механической, адаптивной и патисипативной структур управления?
8. Каковы основные функции управления?

Литература

1. Бабосов Е.М. Социология. Мн. 1998. Гл. 32. Социальное управление.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
3. Друкер П. Труд и управление в современном мире. //США – экономика, политика, идеология. 1993. № 5.
4. Жигалкин А.М. Менеджмент: анализ управленческих функций. М., 1993.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн., 1997. Гл. 3. Организационные формы и структура управления организацией; Гл. 4. Функции и принципы управления.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Гл. 1. Организации, менеджеры и успешное управление.

ГЛАВА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

В социологии как науке о социальных взаимодействиях личностей, групп, общностей в системе общества важное значение придается *методам*, т.е. сознательно и последовательно применяемым способам достижения намеченной цели. Еще более существенное значение имеет выяснение сущности и роли методов управления в такой специфической и, пожалуй, самой сложной отрасли человеческой деятельности, каковой является управленческая деятельность. Под методом управления обычно понимается совокупность способов и приемов воздействия субъекта управленческой деятельности на управляемый объект для достижения поставленных целей. Социология управления описывает и интерпретирует большое количество методов, применяемых в управленческой деятельности, как общенаучных, свойственных любой сфере познания и преобразования действительности, так и специфических, свойственных только управленческим взаимодействиям.

Чтобы управление было эффективным, очень важно применять *системную методологию*, методы *системного подхода* к организации управленческой деятельности. Поскольку общество, любая его сфера, организация, группа, личность функционирует и развивается в качестве системы, постольку лишь применение системного подхода позволяет правильно понять сущность любого социального объекта, без чего невозможно осуществлять эффективное управление им. Любая из названных систем оказывается не суммой составляющих ее отдельных элементов, а целостной, интегрированной совокупностью множества взаимосвязанных компонентов и их взаимоотношений, взаимозависимостей, которые выражаются в интегральных свойствах и функциях единого множества. В соответствии с этой отличительной особенностью социальных объектов системный подход к управлению ими применяется как способ системного упорядочения управленческих действий, благодаря которому определяются цели и задачи управления, анализируются варианты возможных управленческих решений и выбираются наиболее эффективные из них; осуществляется

структурирование управленческих действий, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов решаемых проблем, а также условия и факторы, оказывающие влияние на их решение. Управление всегда связано с решением определенной проблемной ситуации, возникшей в процессе функционирования управляемой подсистемы. Поэтому субъект управления (управляющая подсистема), применяя системный подход, получает возможность выявить всю совокупность условий, причин и факторов, приведших к возникновению данной проблемы и ее составных частей, возможные пути и средства ее разрешения.

Комплексный подход представляет собой конкретизацию системности в управлении, поскольку позволяет разработать и применять такие управленческие решения, которые исходят из анализа управляемой подсистемы и ее взаимодействий с окружающей социальной средой в ее системности и целостности, но применяются при этом методы ряда научных дисциплин, например, политэкономии, социологии, психологии, кибернетики и др.

Существенную роль в управленческой деятельности выполняет общенаучный *метод моделирования*, опирающийся на системный и комплексный подходы к управлению. Моделирование представляет собой исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей, а также использование моделей для определения или уточнения способов построения вновь создаваемых объектов. В теории управления метод моделирования обычно осуществляется путем построения и оперирования моделями, отражающими свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные характеристики управляемых объектов, существенные с точки зрения осуществления управленческих решений. Он осуществляется в несколько этапов, на первом из которых уточняется постановка целей и задач, конструируется модель. На втором – проводится теоретический или эмпирический анализ данной модели, определяется достоверность полученных результатов, на третьем – практическое применение полученных данных. Если возникает необходимость, проводится четвертый этап, содержание которого составляет корректировка полученных результатов с целью

введения дополнительных данных и факторов, возможных ограничений и уточнений.

Достаточно широко в управлении применяется специфический метод, называемый *социальным экспериментом*. Его осуществление предполагает изменение сложившейся ситуации, в которой в качестве управляемой подсистемы действует определенная общность людей (трудовой коллектив, например) и определенное подчинение видов деятельности этой общности целям самого эксперимента. ***Социальный эксперимент – это такой метод, применяемый в управлении, который позволяет получить информацию о количественном и качественном изменении показателей деятельности управляемого социального объекта в результате воздействия на него вводимых или видоизменяемых экспериментатором и контролируемых (управляемых) им новых факторов.***

Классическим примером успешного осуществления социального эксперимента в целях повышения эффективности управления является проведение под руководством известного американского социолога Э. Мэйо знаменитых исследований в 1924-1932 гг. на Хоуторнских предприятиях близ Чикаго (США), ставящих своей первоначальный целью выявить зависимость между изменениями интенсивности освещения производственных помещений и производительностью труда (так называемый *Хоуторнский эксперимент*). Результат первого этапа проведенного эксперимента оказался неожиданным, поскольку с усилением освещенности производительность труда повышалась не только у рабочих экспериментальной группы, трудившихся в более освещенном помещении, но и в контрольной группе, где освещенность оставалась прежней. Когда же освещенность стали понижать, то выработка все равно продолжала расти как в экспериментальной, так и в контрольных группах. На этой стадии были сделаны два важных вывода: 1) не существует прямой механической связи между одной переменной в условиях труда и производительностью; 2) необходимо искать более важные, скрытые от исследователей, организовавших эксперимент, факторы, определяющие трудовое поведение людей, в том числе и производительность их труда. На последующих этапах проведения

данного эксперимента, когда в качестве независимой переменной (экспериментального фактора) применялись различные условия: температура помещения, влажность, увеличение материальных стимулов и т.п., вплоть до групповой сплоченности людей, включенных в эксперимент, выяснились еще два фактора. Оказалось, что, во-первых, условия труда воздействуют на трудовое поведение индивидов не непосредственно, а опосредовано, через так называемый "групповой дух", т.е. через их ощущения, восприятия, установки, через групповую сплоченность, а во-вторых, что межличностные отношения и групповая сплоченность в условиях производственной деятельности оказывают благотворное влияние на эффективность труда.

Огромная теоретическая и методологическая значимость Хоуторнского эксперимента для дальнейшего развития социологии заключается в том, что он привел, во-первых, к пересмотру роли и значимости материально-вещественных и субъективных, человеческих факторов в развитии производства; во-вторых, дал возможность выявить не только открытые функции и их роль в производстве (в частности, роль материальных условий трудовой деятельности), но и скрытые, латентные функции, ранее ускользавшие от внимания исследователей и организаторов производства (роль "группового духа"); в-третьих, привел к пониманию значимости неформальной организации (групповая сплоченность коллектива работающих) в социально-экономической жизнедеятельности производственной системы; в-четвертых, положил начало развитию одного из важнейших направлений западной социологии – так называемой "теории человеческих отношений", сыгравшей большую роль в развитии социологии управления.

Общенаучные методы составляют в своей совокупности тот фундамент, на котором возводится многоуровневое и многогранное сооружение более конкретных, специфических методов, применяемых в теории и практике управления. Все их многообразие может быть классифицировано по двум основаниям – 1) по содержанию применяемых методов, их направленности и организационным формам и 2) по осуществляемым ими функциям.

По содержанию, направленности и организационным формам методы управления подразделяются на: 1) *организационно-административные*, основанные на директивных указаниях высших управленческих структур; 2) *экономические*, обусловленные и поддерживаемые экономическими стимулами; 3) *социально-психологические*, применяемые в целях повышения социальной активности индивидов, их групп и общностей, действующих в управляемой подсистеме.

Организационно-административные методы управления базируются на:

1) системе законодательных актов страны;

2) системе нормативных документов вышестоящих структур управления;

3) системе разрабатываемых в организации, фирме и т.п. планов, программ, заданий;

4) системе оперативного управления.

В систему законодательных актов страны входят государственные законы, указы, постановления, распоряжения, государственные стандарты, положения, инструкции, методы и другие документы, утвержденные высшими управленческими структурами (Президентом, парламентом, правительством) для обязательного применения на территории всей страны.

Система нормативных документов вышестоящих управленческих структур включает в себя стандарты, положения, инструкции, методики, постановления коллегий министерств и ведомств, а также приказы, распоряжения, утвержденные руководством этих государственных органов, и действующие во всех организациях, учреждениях и т.п., объединяемых данным министерством или ведомством.

Система разрабатываемых в данной организации, фирме и т.п., планов, программ, заданий имеет нормативно-распорядительный характер для всех звеньев и работников данной организации, регламентирует их деятельность, направленную на достижение стоящих перед нею целей и задач и направлена на повышение эффективности ее функционирования.

Система оперативного регулирования включает в себя распоряжения, поощрения, санкции, участие в управлении

и передачу полномочий и ответственности сверху вниз по служебной лестнице. Например, распоряжение, даваемое руководителем подчиненному, обычно содержит в себе указание, что должен совершать или, напротив, не совершать подчиненный в тех или иных обстоятельствах или при изменении обстоятельств.

Организационно-административное управление предполагает подчинение сотрудников распоряжениям вышестоящих начальников и управляемых органов. Оно обычно бывает трех видов:

1) вынужденное и внешне навязанное подчинение, которое сопровождается дискомфортным чувством зависимости от нажима (порой грубого и бесцеремонного) "сверху";

2) пассивное подчинение, сопровождаемое облегчением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений;

3) осознанное, внутренне обоснованное подчинение, связанное с пониманием аргументированности и важности полученного распоряжения и со стремлением выполнить его в намеченные сроки и с возможно максимальным результатом.

Экономические методы управления базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной (реже – непроизводственной) деятельности. В отличие от организационно-административных эти методы управления ориентированы не столько на административное влияние (указы, распоряжения, указания и т.п.), сколько на экономическое стимулирование и вознаграждение за активную и эффективную деятельность. Значимость экономических методов управления резко возрастает в условиях развития рыночных отношений, ориентированных на получение прибыли и возможно более высокого дохода.

К экономическим методам управления, применяемым на уровне страны, относятся: 1) налоговая система страны и 2) кредитно-финансовый механизм. К экономическим методам, которые применяются на уровне организации, фирмы, учреждения и т.п., относятся: 1) система заработной платы и других форм материального поощрения работников; 2) система ответственности с соответствующим примене-

нием вознаграждений и санкций за качество и эффективность работы; 3) система стимулирования инновационной деятельности, направленной на повышение эффективности деятельности данной организации и повышение качества ее продукции.

Социально-психологические механизмы управления представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личность, социальную группу или общность, на отношения и взаимодействия между ними в целях повышения эффективности деятельности управляемого объекта.

Обычно все многообразие управленческой деятельности сводят к двум основным процессам: к управлению вещами и к управлению людьми. Но какая бы вещь ни становилась управляемым объектом – станок, машина, сооружение и т.п., – всегда так или иначе управленческая деятельность направлена прежде всего на людей, а не на вещи, которые люди вовлекают в процесс своего труда. Поэтому важнейшее значение в процессах управления приобретает умение руководителя работать с людьми, а это предполагает хорошее знание и применение социально-психологических методов управления. В своей сущности они состоят в целенаправленном воздействии на условия жизни людей, их ценностные ориентации и связанные с ними практические действия. Следовательно, они включают в себя влияние на социальное самочувствие, антропометрические, психофизиологические и социально-психологические особенности работников, на их предпочтения и социально-ориентационную деятельность, на эффективность и качество их труда, на мотивацию и стимулирование их деятельности, на условия их отдыха, профессионального, социального и культурного развития.

В зависимости от разнообразия функций, для осуществления которых применяются те или иные методические приемы, методы управления подразделяются на три основные группы:

1) управления функциональными подсистемами;
2) выполнения функций управления;
3) принятия управленческих решений.

Методы управления функциональными подсистемами в решающей степени обусловлены структурой управляемого объекта (системы), в которой существует функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ, как производство, финансы, персонал, маркетинг, инновации и т.д. В частности, в процессе управления производственной деятельностью управляемого объекта применяются такие методы, как диагностика трудовых, финансовых, материальных и иных ресурсов данной системы (организации), динамики их развития и использования, возможных сценариев их изменения в ближайшем и более отдаленном будущем. Кроме того, здесь применяются методы анализа эффективной деятельности, контроля качества выпускаемой продукции, контроля использования труда, материалов, оборудования, программирования, планирования и контроля процессов производства.

В управлении функциональной подсистемой "персонал" применяются специфические методы планирования, подготовки и использования рабочей силы, включая управленческий персонал; подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; построения и функционирования системы выдвижения, перемещения, адаптации кадров и т.п.

В управлении подсистемой "маркетинг" применяется набор методов, связанных с изучением конъюнктуры рынка, анализом возможностей появления потенциальных рынков, выявлением потребностей в новых видах продукции и возможных масштабов их производства и сбыта, проведением маркетинговых исследований и т.п.

Методы выполнения функций управления органично связаны с решением задач, стоящих перед управляющей подсистемой в процессе воздействия ее на эффективность деятельности управляемой подсистемы на пути движения ее к намеченной цели. К их числу принадлежат специфические способы планирования, организации, координации, контроля и мотивации деятельности.

Группа *методов планирования* осуществляет разработку прогнозов, включает в себя методы экстраполяции, регрессивного анализа, построения сценариев, мозговой атаки, экспертных оценок, факторного анализа, формиро-

вания дерева проблем и решений и др. Рассмотрим в качестве примера *метод экспертных оценок*, который широко применяется не только в теории и практике управления, но и в процессах получения и использования социологической информации. Этот метод основан на достижении согласия группой экспертов, которые приглашаются для определения наиболее вероятных событий развития управляемой подсистемы в ближайшем и более отдаленном будущем. Обычно приглашенные эксперты, специализирующиеся в различных взаимосвязанных областях деятельности, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы и записывают свое мнение о способах ее решения. Каждый эксперт затем получает свод ответов других экспертов и его просят заново рассмотреть свой прогноз, чтобы внести в него свои коррективы. Процедура повторяется обычно три-четыре раза, пока эксперты не придут к единому мнению. Одной из распространенных разновидностей этого метода является "мозговая атака" – коллективная работа экспертов, направленная на нахождение оптимального варианта управленческого действия. Заседания группы экспертов проводятся по определенным правилам. Во-первых, в качестве объекта прямой "мозговой атаки" выбирается сложная проблема с выделением ее центрального пункта, затем осуществляется выдвижение и обсуждение предложений по решению данной проблемы. В процессе выдвижения идей запрещается их критика, что обеспечивает возможность высказывания самых неожиданных и даже "безумных" идей, связанных с решением поставленной проблемы. Во-вторых, это "обмен мнениями", в процессе которого ставится задача не только определить возможные пути решения проблемы, но и достичь единства взглядов по поводу достоинств и недостатков выдвинутых идей и выработать коллективные согласованные предложения. В-третьих, это "стимулирование наблюдения", заключающееся в том, что поставленная задача решается не в общем виде, а переносится на воображаемый или реальный объект, затем составляется "сценарий", на котором и проигрываются возможные варианты решения управленческой проблемы согласно общим правилам "мозговой атаки".

Выполнение функций *организовывания деятельности* основывается на методах, учитывающих потребности, интересы и мотивацию людей, участвующих в процессах, развертывающихся в управляемой подсистеме. В теории и практике управления чаще всего используется концепция мотивации деятельности, предложенная американским психологом и социологом А. Маслоу, разработавшим иерархическую систему потребностей. Согласно его концепции, существуют пять основных групп потребностей, отраженных на схеме № 8.



Схема № 8. Иерархия потребностей по А. Маслоу.

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания и включают в себя потребности в еде, воде, жилище, отдыхе. На удовлетворение этих потребностей направлены главным образом экономические методы управления, включающие способы индивидуального, группового (коллективного) стимулирования труда, методы экономического взаимодействия между подразделениями и службами организации или между отраслями народного хозяйственного комплекса в масштабах страны.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают защищенность от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться в будущем. Эти потребности удовлетворяются путем применения как экономических методов управления, так и особенно организационно-административных,

связанных с обеспечением охраны общественного порядка; экономической, продовольственной, экологической, информационной и других видов национальной безопасности.

3. *Социальные потребности* включают в себя чувство принадлежности к определенному социальному слою (предприниматели, менеджеры, фермеры, рабочие и т.п.), чувства социального взаимодействия, привязанности, поддержки, духовной близости, дружбы, любви. В обеспечении этого вида потребностей приоритетная роль переходит к социально-психологическим методам управления, создающим условия и возможности самоутверждения и самореализации работников.

4. *Потребности в уважении* выступают как специфическая разновидность социальных потребностей и включают в себя потребности в самоуважении, в приобретении компетентности, признания, уважения со стороны окружающих. Здесь также решающая роль принадлежит социально-психологическим методам управления.

5. *Потребности самоуважения* – это потребности в реализации своих потенциальных возможностей, в социальном и духовном развитии собственной личности. И в этом случае решающую роль играют социально-психологические методы управления, хотя наибольшего эффекта они достигают в единстве с экономическими и организационно-административными методами управления.

Разумеется, иерархическая система потребностей, разработанная А. Маслоу, чрезмерно схематична, не учитывает все многообразие интересов и потребностей людей, способов мотивации и стимулирования деятельности, но она дает хорошие ориентиры для организации и направленности управленческой деятельности. Она ориентирует руководителей разного ранга на применение не только организационно-административных и экономических, но и социально-психологических методов управления, способствующих социальному и духовному развитию работников, полному раскрытию их потенциала, развитию у подчиненных творческих способностей. В процессе развития исходных взглядов А. Маслоу на мотивацию деятельности наиболее существенным оказался вклад, сделанный моделью А. Портера и Э. Лоулера (см. схему № 9), в которой фигу-

рирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Итоговым компонентом мотивационной структуры здесь оказывается не только само вознаграждение, но и степень удовлетворенности деятельностью.

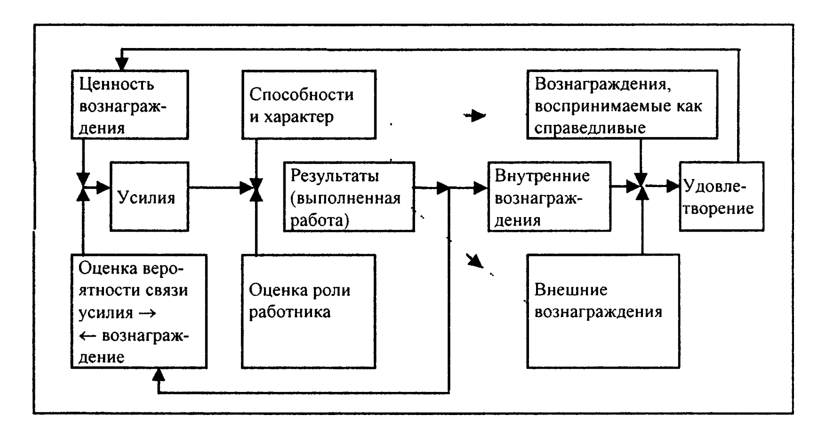


Схема №. 9. Модель В. Портера – Э. Лоулера.

Методы принятия управленческих решений выступают как совокупность этапов и процедур, необходимых для разрешения той или иной проблемы, возникающей перед управляющей подсистемой (субъектом управления).

На этапе *постановки проблемы* ведущую роль играют методы сбора, хранения, обработки и анализа информации, методы фиксации важнейших событий, их описания и оценки, факторного анализа, аналогии, моделирования. Например, факторный анализ основывается на предположении о том, что каждый наблюдаемый признак можно выразить в виде суммы некоторых других, не наблюдаемых признаков (факторов) умноженных каждый на свой коэффициент. В результате применения факторного анализа возникает возможность представить в компактной форме обобщенную информацию о структуре связей между наблюдаемыми признаками изучаемого социального объекта, подлежащего управленческому воздействию, на основе выделения некоторых скрытых, непосредственно не наблю-

даемых факторов. А это позволяет, воздействуя на ненаблюдаемые факторы, оказывать управленческое влияние на наблюдаемые признаки управляемой подсистемы, например, на уровень производительности труда или на качество выпускаемой продукции.

Этап *решения проблемы* также связан с использованием методов сбора информации, но в отличие от первого этапа здесь акцент переносится с вопросов типа "что произошло?" на вопросы такого рода: "Как можно решить проблему?" Следовательно, в этом случае информация направляется по конструктивному руслу, ориентированному на поиск оптимальных вариантов управленческих решений. Важная роль в этих процессах отводится активному применению современных информационных технологий, выступающих в качестве компьютеризованных способов анализа процессов принятия управленческих решений. Из методов, позволяющих формализовать конкретные содержательные знания об объектах управления и протекающих в них процессах и ввести эти модели в ЭВМ, в настоящее время наиболее интенсивно развиваются так называемые "экспертные системы". Их назначение – аккумулировать профессиональные знания и использовать их для экспертных оценок и рекомендаций в различных ситуациях, в которых необходимо принятие компетентных управленческих решений. Отличительная черта экспертных систем заключается в том, что, опираясь на фактические данные, введенные в память компьютера (причем база данных может пополняться), и используя базу знаний или правил оперирования данными, экспертные системы способны не только оценить ситуацию и предложить варианты диагнозов или решений, но и дать по требованию пользователя (человека, принимающего решение) объяснение и обоснование предлагаемых вариантов решений. Наиболее значительные успехи в применении экспертных систем достигнуты в Японии, где создана и функционирует полностью автоматизированная система управления железнодорожным сообщением Токио-Осака, а также автоматизированная система управления процессом упаковки товаров в магазинах, предлагающих 50 тыс. вариантов, отбираемых по 60 показателям. Об эффективности применения экспертных систем говорит такой

факт: для решения управленческих задач, поручаемых такой системе при нынешнем уровне разработки систем искусственного интеллекта и уровне теоретической подготовки специалистов требуется около 40 человеко-лет, а прототип экспертной системы, использующей несколько сот правил, может быть создан за два месяца.

При *выборе решения* применяются иные методы. Здесь решающую роль приобретает определение критериев выбора. Чаще всего в качестве критерия выбора используется целевая функция, которую обычно надо максимизировать или, напротив, минимизировать. Такой выбор называют *оптимизационным*. В частности, в процессах принятия управленческих решений в сфере производства стремятся максимизировать производительность, эффективность, прибыль, доходы при одновременной минимизации затрат, простоев, потерь от брака и т.п. Сопоставление показателей минимизации нежелательных факторов производства с показателями максимизации благоприятных его факторов, повышающих эффективность производственной деятельности, качество ее продукции, уровень прибыли и доходов, позволяет осуществить выбор оптимального решения. Правда , не всегда удается принять такое решение, ибо это зависит не только от субъекта управления, но и от условий внешней среды, например, конъюнктуры рынка, действий конкурентов и т.п.

На этапе *организации выполнения решения* приоритетная роль переходит к сопоставлению плана реализации, которым предусматривается система действий, необходимых для выполнения принятого решения и успешного продвижения к поставленной цели. Здесь наряду с методами прямого воздействия, такими, как приказ, распоряжение и т.п., применяются и косвенные методы управленческой деятельности – материальное и моральное стимулирование, разъяснение сущности принятых решений, формирование социально-психологической готовности работников к их активной реализации.

Для успешного выполнения принятых решений важное значение имеет этап контроля, который также предусматривает использование нескольких специфических методов. К ним, в частности, относятся диагностический метод, позволяющий четко представить ход выполнения решения,

корректирующий метод, дающий возможность на основе полученного диагноза вносить уточнения и изменения в деятельность по обеспечению реальной выполнимости принятого управленческого решения.

Контрольные вопросы

1. Какую роль играют методы в процессе управления?
2. Какие общенаучные методы применяются в управлении?
3. В чем состоит сущность системного подхода к управлению?
4. Какова роль социального эксперимента в управлении?
5. В чем заключаются организационно-административные методы управления?
6. Какова роль экономических методов в управлении?
7. Каково значение социально-психологических методов управления?
8. Какие методы управления функциональными подсистемами вы знаете?
9. Какие методы применяются при выполнении функций управления?
10. В чем состоит сущность моделей А. Маслоу и В. Портера – Э. Лоулера?
11. Какие методы применяются в процессе принятия управленческих решений?

Литература

1. Зайцев Б.Ф. Система методов управления. М., 1989
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн., 1997. Гл. 5. Методы управления.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. 1992. Гл. 8. Модели и методы принятия решений.
4. Управление организацией. Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. М., 1998. Гл. 1.4. Процесс и методы управления.
5. Устюженин А.П., Утюмов Ю.А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. М., 1993.
6. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. М., 1996. Гл. 2.4. Общие методы менеджмента.

ГЛАВА 6. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАК СОВОКУПНОСТЬ СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

В своем реальном функционировании система управления предстает в качестве совокупности многообразных действий, выполняемых большим или меньшим количеством людей, объединенных общими интересами и единой целью. Ведь управление возникает и осуществляется только тогда и там, когда и где несколько или множество людей осуществляют совместные действия для достижения определенной цели, будь это строительство дома, обучение студентов в вузе, участие футбольной команды в чемпионате или выступление рок-группы на концерте. Но почти каждое человеческое действие есть не только определенная операция по отношению к определенной вещи: к строительным материалам, учебным пособиям или к музыкальным инструментам, но и определенный поступок по отношению к определенному человеку – помощь ему, поддержка его или, напротив, соперничество с ним, противодействие ему в его действиях, например, стремление защитника в футболе отобрать мяч у нападающего команды – соперника. А это означает, что в любом действии, связующим тем или иным образом людей, в том числе и в процессах управления, возникают вполне определенные отношения каждого человека со своими коллегами – отношения сотрудничества или соперничества, симпатии или антипатии, доминирования или подчинения.

Совокупность связей между людьми, возникающих в процессе их взаимодействия, и составляет то, что называют *межличностными* отношениями. Но такие связи приобретают устойчивый и длительный характер, тогда когда они обусловлены коренными жизненными интересами не только и не столько отдельных личностей, сколько экономическими, политическими, культурными и иными интересами определенных социальных групп и общностей, объединяющих людей общими целями и действиями по их достижению, в том числе и управленческими. Совокупность таких именно связей и взаимодействий и выступает как сущест-

вующие в данном обществе на определенной ступени его исторического развития *социальные отношения.*

Самая характерная особенность социальных отношений заключается в том, что они в большинстве случаев не являются симметричными. Во-первых, симпатия, уважение или любовь, испытываемые одним человеком по отношению к другому человеку может натолкнуться на противоречивое отношение (антипатию, неуважение, ненависть и т.п.) этого другого человека. Во-вторых, определенный человек может определенным образом относиться к президенту страны, председателю парламента или главе правительства, но при этом он в большинстве случаев (кроме людей, лично с данными политическими лидерами взаимодействующих) не может рассчитывать на какие-то их отношения к себе, на взаимное отношение. В-третьих, относясь определенным образом к обществу, в котором он живет, данный человек может рассчитывать на определенное, лично на него ориентированное отношение общества к нему только в том случае, когда он приобретает широкую известность в обществе своей деятельностью, как это и произошло в случаях с известными политическими лидерами. В-четвертых, социальные отношения связывают определенным образом индивидов и их группы, когда объектом этих отношений становятся их коренные интересы и потребности (экономические, социальные и др.) и когда в процессе развития этих отношений люди выступают в качестве носителей определенных социальных статусов и ролей, в большинстве своем не являющихся ни взаимно заменимыми, ни симметричными, например, начальника и его подчиненного.

Таким образом, социальные отношения проявляются в определенных видах взаимодействий между людьми, в процессе которых эти люди реализуют свои социальные статусы и роли, а сами статусы и роли имеют достаточно четкие границы и регламентации, особенно жесткие в управленческой деятельности. Скажем, директор предприятия может вызвать к себе и дать определенные указания своему заместителю, главному инженеру или главному конструктору, начальнику отдела маркетинга или начальника любого из цехов, но ни главный инженер, ни начальник цеха, ни любой другой сотрудник данного предприятия не может в силу

своих должностных обязанностей и полномочий вызвать к себе директора и дать ему какие-либо указания.

Социальные отношения в обществе характеризуются очень большим разнообразием, поэтому важное значение приобретает *типологизация*, т.е. дифференциация их по *типам*. Такая типологизация может производиться по различным основаниям.

По *субъекту* (носителю) социальных отношений последние подразделяются на следующие типы: 1) индивидуальные (личностные); 2) межличностные; 3) внутригрупповые; 4) межгрупповые; 5) международные.

По *объекту* социальных отношений последние можно классифицировать как экономические, политические, социокультурные, религиозные, семейно-бытовые.

По своей *модальности*, т.е. по характеру взаимосвязей между индивидами и их группами, социальные отношения подразделяются на отношения: 1) сотрудничества; 2) взаимопомощи; 3) соперничества; 4) конфликта; 5) субординации (начальник-подчиненный).

В зависимости от наличия или отсутствия элементов стандартизации и формализации в социальных отношениях, последние подразделяются на *официальные и неофициальные*.

Поскольку каждому из нас в повседневной жизнедеятельности приходится вступать во множество неофициальных и официальных межличностных отношений, рассмотрим их особенности и отличия более подробно.

Первое различие официальных и неофициальных межличностных отношений заключается в наличии или отсутствии в них определенной *нормативности*. Например, отношения между студентами и преподавателями регламентируются определенными нормами – правовыми, нравственными и др. В силу этого студент обязан выполнить определенный распорядок вузовской жизни, вовремя являться на лекции, готовиться к семинарским и практическим занятиям, выполнять курсовые и дипломные работы, сдавать зачеты и экзамены и т.п.

Второе отличие официальных отношений от неофициальных состоит в следующем: официальные отношения *стандартизированы* и *обезличены*, т.е. права и обязанности руководителя и подчиненного в определенной организации

остаются теми же самыми, *независимо от того*, кто эти роли исполняет. В отличие от этого, права и обязанности, которые складываются в неофициальных межличностных отношениях, целиком зависят от индивидуальных личностных особенностей участников, от их глубоко индивидуализированных чувств и предпочтений.

Из этого вытекает и третье отличие неофициальных межличностных отношений от официальных. В противовес последним, которые развиваются в определенных нормативных рамках, а потому требуют определенного *обучения*, межличностные отношения неофициального характера не нуждаются в каком-либо обучении. В таких отношениях каждый индивид развивает свой собственный, только ему присущий тип обращения с партнером, соответствующий ожиданиям, требованиям, предъявляемым ему конкретным индивидом, с которым он вступает в контакты.

Есть еще одно существенное отличие неофициальных отношений между людьми от официальных. В случае официальных отношений редко приходится выбирать, кто, с кем и в какие по содержанию коммуникации, контакты должен вступать. Кто в университете ректор, декан, преподаватель, а кто – студент, чаще всего зависит не от моего выбора, а от сложившейся в данном учебном заведении ситуации, уровня образования, квалификации, опыта, авторитета и многих других характеристик работающих в нем людей. А в неофициальных отношениях, пожалуй, решающую роль играет именно *личностный выбор*. Такой выбор осуществляется партнерами по общению в зависимости от присущей каждому из них потребности в общении и взаимодействии с вполне определенными по своим личностным качествам человеком.

Официальные и неофициальные отношения, в которые вступают люди друг с другом, чрезвычайно разнообразны. Они могут быть кратковременными (попутчики в поезде), долговременными (друзья, сослуживцы), постоянными (родители и их дети), причинно-следственными (преступник и его жертва), функциональными (заказчик и портной), учебными (преподаватель и студент), субординационными (начальник и подчиненный).

Из всего многообразия социальных отношений социология управления вычленяет в качестве своей предмет-

ной области главным образом формальные и субординационные отношения, не оставляя без внимания и иные типы социальных отношений, которые могут складываться в практике управленческой деятельности. В чем заключается своеобразие социальных отношений, которые возникают и развиваются в *системе управления*?

Социальные отношения в системе управления – это совокупность многообразных связей, возникающих между отдельными личностями, их группами, общностями, а также внутри последних в процессе выработки, принятия и осуществления управленческих решений, направленных на обеспечение устойчивости, динамизма и эффективности деятельности управляемого социального объекта.

В этой многогранной системе отношений, возникающих в процессе функционирования системы управления, выделяются в качестве приоритетных, наиболее существенных отношений: отношения зависимости, власти, господства и подчинения. В своем стремлении к обладанию некоей ценностью, например, к дружбе, каждый индивид вступает в сферу отношений зависимости не только от своих намерений и поступков, но и от мотивов и действий другого индивида. Таким образом, *социальная зависимость* – это такое социальное отношение, при котором один субъект (индивид или группа) не в состоянии совершить необходимые для него социальные действия, если и пока другой субъект не совершит ожидаемых от него действий, способствующих определенной деятельности первого субъекта. В таком случае действия второго субъекта будут выступать в качестве *доминирующих*, а первого – *зависимых*.

В повседневной жизни нередко встречаются ситуации, когда личность или социальная группа в отношении одной цели или ценности является зависимой от другого индивида или социальной группы, а в отношении другой цели или ценности – доминирующей. Например, футболисты какого-либо спортивного клуба зависят от руководства этого клуба и тренера в размере вознаграждения, распределения игроков на основных и запасных, в определении своих игровых амплуа (нападающий, защитник и т.п.), но и тренер, и руководство спортклуба зависят от футболистов, от их стремления сыграть интереснее, качественнее, эф-

фективнее. Здесь четко прослеживаются отношения *взаимозависимости.*

Во всех сферах общества, особенно в политической, широко распространены и имеют важное значение *отношения власти, господства и подчинения.* Один из классиков социологии М. Вебер различал отношения господства и власти. Для понимания такого различия он приводит в пример власть крупного банка над теми, кто нуждается в кредите, с условием, когда банк занимает монопольное положение на финансовом рынке. Эта власть основана на экономической силе. Господство же, в его понимании, предполагает не только – как в случае с экономической властью – принципиальный перевес силы, который можно использовать для осуществления собственной воли, но и возможность отдавать приказы, неукоснительно принимаемые к исполнению. Господство, следовательно, есть такое отношение между управляющим и управляемым, при котором первый может навязывать свою волю путем обязывающих приказов. "Любое господство как предприятие, требующее постоянного управления, – подчеркивал М. Вебер, – нуждается с одной стороны, в установке человеческого поведения на подчинение господам, притязающими быть носителями легитимного насилия, а с другой стороны, – посредством этого подчинения – в распоряжении теми вещами, которые в случае необходимости привлекаются для применения физического насилия: личный штаб управления и вещественные средства управления" (1; 648).

Такое господство, доказывал Вебер, не может быть лишь следствием обладания силой. Хотя он не отрицал роли насилия как основы господства, но в то же время подчеркивал, что одного насилия недостаточно для возникновения, исправного и длительного функционирования системы господства. Необходимо еще наличие определенных ценностей, убеждений, на которых зиждется послушание управляемых. Анализируя эту проблему, Вебер исходил из конструирования трех, в его понимания, "идеальных, чистых типов": "традиционного господства", "харизматического господства" и "легального господства". Два первых необходимы были Веберу для показа принципиального отличия того типа господства, который он связывал с современны-

ми европейскими обществами, от господства легального. Анализ этого господства и путей его возникновения есть вместе с тем вклад Вебера в теорию политического развития, или, как нередко это определяется в современной немарксистской социологии политических отношений, в теорию политической модернизации.

Традиционное господство опирается на веру подданных в то, что власть является законной, поскольку она существовала всегда. Правители в отношениях с подданными обладают правами и положением господ над слугами. Их власть, однако, ограничена освященными традицией нормами, на которые в то же время опирается и само их господство. В этом смысле, говорит Вебер, "правитель, который нарушал бы традиции без препятствий и ограничений, подвергал бы опасности законность собственной власти, которая опирается исключительно на силу традиций" (2; 646). Важное значение имеет веберовская интерпретация механизма власти при традиционном господстве. Этот аппарат вначале функционирует как расширенный "дом" правителя, в котором отдельные службы отвечают за различные сферы жизни. Такой разросшийся до больших размеров "дом" правителя Вебер называет "понализмом"; в качестве примера такой системы у него служит Древний Египет. Наряду с анализом патриомонализма Вебер сконструировал также другой тип традиционного господства, который называл "султанизмом"; его особенностью должно было быть освобождение правителя от традиционных ограничений и, следовательно, полный, неуправляемый деспотизм. Султанизм возможен тогда, когда традиционный правитель путем завоеваний расширяет границы своей власти, которая в итоге может опираться больше на вынужденное послушание подвластных, чем на их веру в законность традиционной власти. Для этого, однако, нужна сильная армия. Анализируя формы и методы функционирования военных организаций, Вебер подчеркивает главный парадокс деспотических систем. Заключается он в том, что, опираясь на вооруженную силу, они попадают во все большую зависимость от нее, а это ведет к ослаблению их власти. Наконец, отходя от "чистого типа" традиционного господства, Вебер рассматривал его конкретные (или, следовательно, нечистые), смешанные формы. В частности, он подвергал

анализу отношение патримонализма к феодализму, трактуя последний как разновидность традиционного господства с присущими ему определенными отличиями.

Подобным типологическим методом Вебер исследовал и другой тип господства – *харизматический.* Греческий термин "харизма" означает у Вебера какое-то необыкновенное качество, дар, магическую силу, свойственную отдельным людям. Харизматический вождь есть некто, чье господство над другими зиждется на их вере в его необыкновенные магические свойства. Он призван выполнять какую-то необыкновенную, ему предназначенную миссию и во имя этого имеет право на послушание подданных. Как и в традиционном господстве, власть опирается здесь на качества правителя, а не на безличные права. Но в отличие от традиционного господства она есть не следствие того, что так всегда было, а результат убеждения, что харизматический вождь вносит нечто новое, а руководимые им люди "подчиняются ему не в силу обычая или установления, но потому, что верят ему". Таковыми, подчеркивал Вебер, являются революционный вождь (в том смысле, что он изменяет существующее положение), дальновидный государственный деятель, спасающий страну от кризиса, религиозный или квазирелигиозный пророк.

Главной проблемой харизматического господства, как утверждал Вебер, служит проблема наследования, то есть проблема, которой в принципе при традиционном господстве не существует. Харизма, по существу, качество личное, и не может передаваться так легко, как традиционный титул власти. Вебер выделяет три способа передачи власти в системе харизматического господства. В первом случае существуют определенные критерии, которым должен соответствовать наследник, чтобы стать новым харизматическим вождем. Во втором – предыдущий харизматический вождь назначает своего наследника, тем самым как бы распространяя на него собственные харизматические качества. В третьем, наиболее частом, поскольку первые два носят скорее исключительный характер, самые преданные ученики или последователи харизматического вождя назначают наследника, который тем самым становится носителем харизмы. Наследование власти в католической церкви осуществляется именно на этой основе, хоть эта власть апеллирует к легитимации в виде назна-

чения первого преемника Христа (в лице апостола Петра) самим создателем веры. Однако последующие папы избираются правомочными участниками вселенского собрания кардиналов, но в момент выборов на них "нисходит чудесным образом" харизма Христа.

Как традиционное, так и харизматическое господство нужны были Веберу как отправные пункты для анализа третьего типа господства – господства легального, в котором он видел политическую особенность Запада. Именно этот анализ является важнейшей частью веберовской социологии политических отношений. *Легальное господство* – это господство права в том смысле, что как само существование власти, так и сфера ее действия зависят от установленных людьми позитивных прав. При этом типе господства любая норма может быть введена как право и предполагается, что с нею будут считаться все, кто подчинен власти. Здесь люди, стоящие у власти, являются не самостоятельными правителями, а вышестоящими исполнителями определенных правом обязанностей в четко определенный период. При этой системе господства управляемые – свободные граждане, обязанные подчиняться праву, а не подданные, обязанные подчиняться правителю, который использует это право. В этой системе власти господство осуществляется в силу "легальности", в силу веры в обязательность легального *установления* и деловой "компетентности, обоснованной рационально созданными правилами, то есть ориентации на подчинение при выполнении установленных правил – господство в том виде, в каком его осуществляет современный "государственный служащий" (2; 646-647).

Такая система, по мнению Вебера, является особенностью Запада и одной из двух основных причин наряду с религией, в силу которых Запад достиг такого высокого уровня развития. Анализируя систему легального господства, Вебер уделил много внимания аппарату власти, то есть бюрократии. Он был убежден, что бюрократия является наиболее рациональной формой осуществления власти, хотя в то же время видел и подчеркивал ее недостатки и слабости, например, в тех случаях, когда необходимо принимать решения по своеобразным, нетипичным вопросам.

В своей классической теории бюрократии М. Вебер исходил из необходимости рационализации всех сторон жизни современного общества. Он справедливо считал, что многообразная человеческая деятельность, в том числе и управленческая, становится более систематизированной и эффективной, если она организована согласно правилам, установленным на основе рационального анализа. В сфере управленческой деятельности главным аспектом рационализации является формирование эффективно действующего управленческого аппарата – бюрократии. Чтобы вычленить основные принципы ее деятельности, он сконструировал *идеальный тип* бюрократии, ее *теоретическую модель*. Такой идеальный тип в социальной реальности практически не встречается, но он служит моделью, сверяясь с которой, можно повысить эффективность деятельности управления в организации.

В дополнение к своему идеальному типу рациональный бюрократической организации Вебер создал также тип бюрократического функционера в рамках отношений легального господства. Таковым является: 1) человек лично свободный и назначенный на должность на основании соглашения; 2) человек, осуществляющий власть на основании формальных законов и лояльность отношения которого к системе определяется четким выполнением официальных обязанностей; 3) человек, назначаемый на должность в соответствии с его квалификацией и отношением к делу; 4) человек, работающий на своем посту постоянно, а не от случая к случаю; 5) функционер, регулярно получающий плату, обладающий перспективой профессиональной карьеры, гарантированной формальными правами, а потому рассматривающий свою работу в качестве лично заинтересованного отношения к делам, задачам и целям системы, которой он служит.

Развивая веберовскую концепцию политических отношений господства и подчинения, известный американский социолог Р. Мертон включил в систему господства еще один очень существенный компонент – действие особого механизма осуществления властных полномочий, каковым является *политическая машина* как формальная, обезличенно действующая организация. Политическая машина, отмечает он, "устанавливает связи с обычными мужчинами и женщинами путем тщательно разработанной сети личных

отношений". Вследствие этого "политика превращается в личные связи" (7; 453). Например, участковый уполномоченный политической партии, чтобы добиться поддержки своего кандидата на выборах, "должен стать другом каждому человеку, проявляя наигранную, если не реальную, симпатию к обездоленным и используя в своей благотворительной работе средства, предоставленные в его распоряжение боссом". Здесь в ход идет все: и корзинка с провизией, и помощь в устройстве на работу, и юридические советы человеку, нуждающемуся в этом, и многое другое. Такая практика деятельности политической машины, хорошо отлаженная в системе пресловутой американской демократии, ныне широко и небезуспешно применяется в политических отношениях и в Беларуси, и в России, и в других странах СНГ.

Итак, многообразие типов и форм социальных отношений образует ту многогранную основу организованных и более или менее постоянно воспроизводимых взаимодействий, без которых невозможно существование ни одной социальной группы, ни одной социальной общности людей, каждая из которых испытывает определенное воздействие со стороны управляющей системы.

В процессе функционирования системы управления возникают *шесть* основных типов социальных отношений. Их характерные особенности сводятся к следующему.

1. Наиболее распространенным типом взаимодействий между людьми в процессе управления являются *служебные отношения*, которые отличаются своей *несимметричностью*. Эта особенность проявляется в том, что в процессе функционирования системы управления складывается односторонняя зависимость подчиненного от начальника. Наиболее существенным признаком служебных отношений является полномочие решать, что и как должен делать подчиненный в рабочее время, и определять задания, которые подчиненный должен выполнять.

2. *Функциональные отношения*. От служебных отношений следует отличать *функциональные* отношения, сопряжения которых могут, но не должны перекрываться с сопряжениями служебных отношений. Функциональные отношения строятся таким образом, что функционально обусловливающий субъект отношений не решает, что дол-

жен делать функционально зависимый субъект. Роль функционально обусловливающего субъекта заключается скорее в совете, помощи, чем в выдаче распоряжений. В рамках функциональной связи не действуют распоряжения. Примером здесь могут служить отношения между директором учреждения и юрисконсультом или советником. Директор посылает проект какого-либо договора или распоряжения на заключение, юрисконсульт обязан высказать свое мнение, а директор – ознакомиться с ним. Но согласится директор с заключением или нет – зависит только от него самого.

3. *Технические отношения.* В многоуровневых системах управления большое значение приобретает *взаимозависимость в действиях* и функциях членов коллектива. Каждый должен четко выполнять свои функции и добиваться столь же четкого выполнения другими сотрудниками их функций, иначе невозможно добиться всесторонне согласованной и эффективной деятельности. Именно в этом заключается третий вид отношений в системе управления – технических отношений.

4. *Информационные отношения* – это отношения, связанные с односторонними или взаимными процессами информирования о всех состояниях объекта и об изменениях состояний, о которых информирующий знает, а информируемый должен знать, чтобы иметь возможность эффективно выполнять свои обязанности.

5. *Специализированные отношения* – вид отношений, связанный с разделением труда (распределением целей и действий по их достижению) в управлении многосторонней конфигурации деятельности данной системы – организации, фирмы, учреждения и т.п. Речь идет о связи управляющей подсистемы или ее отдельных звеньев со специализированными компонентами, звеньями, участками. Специализированные отношения могут принимать разную степень интенсивности. Некоторые участки, звенья управляемой подсистемы могут быть сильнее или слабее связаны с разделением труда как между собой, так и с управляющей подсистемой.

6. *Иерархические отношения* – это отношения между звеньями или ячейками системы, расположенными на различных ступеньках управленческой лестницы (управленческой вертикали), при которых каждый нижестоящий уровень

управления подчиняется вышестоящему уровню управления. Так, например, в системе "президентской вертикали", действующей ныне в Беларуси, районный или городской уровень управления подчинен областному уровню управления, а последний – республиканскому, функционирующему в виде администрации Президента, располагающей соответствующими структурными подразделениями – экономическое управление, управление информации и др.

В зависимости от характера взаимосвязи между руководителями и подчиненными социальные отношения в системе управления могут быть представлены в четырех основных разновидностях: бюрократические, патерналистские, фратерналистские и партнерские отношения.

Бюрократические (от франц. бюро – канцелярия + греч. кратос – власть, буквально – господство канцелярии) отношения, если освободить их от негативного оценочного налета, широко распространенного в белорусском и российском обществах, и следовать сущности их трактовки М. Вебером, базируются на административной иерархии. При наличии таких отношений за каждым работником жестко закреплены его функциональные обязанности. Начальники принимают решения, а подчиненные обязаны их выполнять, строго следуя букве распоряжений. Контроль за деятельностью сотрудников и всей организации представляет собой отлаженную процедуру проверок. Ответственность за успех дела и возможные провалы несет соответствующий исполнитель. Контакты между начальниками и подчиненными носят в основном официальный (формальный) и деперсонифицированный характер, ограничены отношениями чисто служебного свойства.

При *патернализме* (от лат. "падре" – отец) четко выражена иерархичность отношений, а права "хозяина", который обычно принимает единоличные решения, неоспоримы. От подчиненных требуется и ожидается лояльность по отношению к начальнику. "Хозяин" бдительно контролирует действия своих подчиненных, но при необходимости принимает на себя часть возложенных на них функций. Ответственность за успех дела или возможные провалы – общая. "Хозяин" строго поддерживает единство организации, но не путем формальной регламентации, а благодаря утверждению и постоянному сохранению своего личного влияния. Несмотря на

строгую иерархию, взаимоотношениям придается личностный характер, выходящий за чисто служебные рамки.

В случае *фратернализма* (от англ. фразер – брат) иерархичность в отношениях старательно сглаживается и смягчается. Господствует стремление принимать решения коллегиально после их коллективного обсуждения. Тем самым руководитель в отношениях со своими подчиненными претендует, скорее, на роль "лидера", а не "начальника" или "хозяина". Подчиненным предоставляется достаточная самостоятельность, и в совместной деятельности предполагается взаимная помощь и поддержка как со стороны руководителя, так и рядовых работников. Любой успех рассматривается как общая заслуга всего коллектива, любой провал – как общая для всех членов коллектива беда. Отношения в такой организации носят подчеркнуто неформальный характер.

В случае *партнерства* (от франц. партнер – участник совместной деятельности) иерархические отношения хотя и существуют, но ярко не выражены. Решения принимаются на основе обсуждения, где каждый вносит предложения в соответствии со своей квалификацией и сферой компетентности. Руководитель не приказывает, а координирует общие действия. За каждым сотрудником четко закреплены соответствующие функции, причем руководитель в них не вмешивается, а текущий контроль чаще всего не предусмотрен. Подчиненные должны понимать смысл принимаемых решений и выполнять их в процессе самостоятельной работы. Несмотря на коллегиальность принимаемых решений и действий, отношения между сотрудниками деперсонифицированы и переведены на служебно-контактную основу. Партнерство отличается демократизмом – самостоятельные индивиды объединяются для совместной деятельности по свободному контракту, а руководитель в качестве координатора распределяет задания и контролирует соблюдение оговоренных условий и обязанностей.

Конечно, выделенные четыре типа отношений в "чистом" виде встречаются редко, патернализм, в частности, нередко реализуется при наличии элементов фратернализма или бюрократизма: всё, в конечном счете, зависит от состава участников совместного действия, характера, содержания и направленности той организации, в пределах которой люди вступают в социальные взаимодействия, а также от

состава и личностных особенностей людей – руководителей, осуществляющих функции управления.

Знание особенностей складывания и функционирования социальных отношений в системе управления помогает избегать *типичные ошибки*, возникающие в практике деятельности некоторых руководителей. Одной из наиболее распространенных в практике управления является *ошибка излишней снисходительности*, проявляющаяся в тенденции оценивать своих подчиненных выше реального уровня и качества их служебной деятельности, что, в конечном итоге, приводит к снижению их творческой активности и к самоуспокоенности, а это снижает эффективность деятельности организации. Существует и противоположность – *ошибка излишней требовательности,* доходящая до уровня жесткости и выражающаяся в тенденции занижено оценивать всех и вся.

Нередко в практике управления проявляется *ошибка личной предрасположенности*, при которой руководитель в отношении к подчиненному больше полагается на личное пристрастие, чем на саму по себе работу этого подчиненного. *Ошибка нимба* возникает под воздействием *"эффекта ореола",* когда в своем отношении к подчиненному начальник руководствуется в первую очередь общим впечатлением (хорошим или плохим), произведенным данным работником, а не результативностью его служебной деятельности. Ошибка по свежести *впечатлений* выражается в стремлении руководителя оценивать подчиненного и его работу только по событиям последнего времени вместо того, чтобы анализировать и оценивать её результативность за более длительный период времени.

Каждая из этих ошибок способна существенно ухудшить отношения руководителя с подчиненными, привести к возникновению противоречий и конфликтов, что может снизить эффективность деятельности данной организации, фирмы, предприятия; затруднить его продвижение к намеченной цели. Наоборот, знание этих ошибок, учёт особенностей отношений, складывающихся между работниками, а также между ними и их руководителем (руководителями), существенно расширяет возможности совершенствования системы управления, повышает её эффективность.

Контрольные вопросы

1. Каковы особенности социальных отношений?
2. По каким основаниям можно типологизировать социальные отношения?
3. Чем отличаются официальные отношения от неофициальных?
4. Что представляют собой социальные отношения в системе управления (дать определение)?
5. Чем характеризуются отношения власти, господства и подчинения?
6. Какие типы господства существуют в обществе?
7. Каковы характерные черты идеального типа управления отношениями в организации, предложенного М. Вебером?
8. Чем характеризуются шесть типов социальных отношений в системе управления?
9. Какие типы социальных отношений между руководителями и подчиненными Вы знаете?
10. Каковы типичные ошибки, возникающие в отношении руководителя к подчиненным?

Литература

1. Бабосов Е.М. Социология. Мн., 1998. Гл. 17. "Социальные организации"; Гл. 24. "Социальные отношения".
2. Вебер М. Основные социологические понятия. Разд. III. Социальные отношения //Избранные произведения. М., 1990.
3. Вебер М. Политика как призвание и профессия. Там же.
4. Иванцевич Д., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
5. Комаров М.С. Формальная организация. Феномен бюрократии в современном обществе. //Введение в социологию. М., 1994.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Ч. 1. Гл. 1,3,4.
7. Пригожин А.И. Социология организаций. М., 1980.
8. Радаев В.В. Четыре способа утверждения авторитета внутри фирмы. //Социологический журнал. 1994. № 2.
9. Фролов С.С. Социальные отношения //Социология. М., 1996. Гл. 8.

ГЛАВА 7. МЕСТО И РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Неоднократно проведенными социологическими исследованиями установлено, что люди, повседневно занимающиеся управленческой деятельностью, от 50 до 90 % всего своего времени затрачивают на коммуникации. На первый взгляд это может показаться невероятным, но становится хорошо понятным, если учесть, что руководитель должен быть постоянно включен в коммуникационные процессы, чтобы реализовать свои роли и задачи в межличностных отношениях, в информационном обмене со множеством людей, в процессе принятия решений, не говоря уже о чисто управленческих функциях, воплощаемых в планировании, организации, мотивации деятельности и контроле за нею. Вследствие этого коммуникация является *основным и связующим процессом* в осуществлении управленческой деятельности.

Что же такое коммуникация?

Коммуникация (от лат. ñoommunicatio – сообщение, передача) – это процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, их социальными группами, общностями, организациями.

Коммуникация между отдельными людьми, их группами, организациями, государствами, культурами осуществляется в процессе общения как обмен специальными знаковыми образованиями (сообщениями), в которых отображены мысли, идеи, знания, опыт, навыки, ценностные ориентации, программы деятельности общающихся сторон.

Выделяя важную конструктивную роль коммуникации в становлении и развитии человеческой деятельности, в функционировании социальных систем, выдающийся американский социолог Т.Парсонс подчеркивал, что "удивительная сложность систем человеческой деятельности невозможна без относительно стабильных символических систем", а последние создаются и функционируют только благодаря процессам коммуникации. Дело в том, что ситуация двух участвующих во взаимодействии лиц *никогда* не бывает идентичной, поэтому без способности к абстра-

гированию значений от отдельных частных ситуаций и введения этих абстрактных символов, значений, норм в символическую систему культуры, "коммуникация была бы невозможной" (7; 468). Сам же коммуникативный процесс включает в себя взаимный обмен символами, значениями, информацией между двумя и бóльшим количеством личностей, каждая из которых выступает в качестве актора-субъекта социального действия. Каждый актор стремится определенным образом воздействовать на реципиента, т.е. на человека, которому адресовано сообщение, с целью стимулировать в некотором смысле ответный результат – чувство, оценку, действие и т.п. "Поскольку коммуникация является частью социального процесса, постольку, – пишет Т. Парсонс, – личности действуют в рамках роли, природа которой зависит от ее отношений с актуальными и реальными реципиентами сообщения, и от источников, из которых она получает коммуникативное содержание" (7; 514).

Итак, согласно Т. Парсонсу, в процессе коммуникации взаимодействуют несколько элементов. Они таковы: 1) действие актора и/или носителя сообщения; 2) ответная реакция реципиента; 3) содержание коммуникативного процесса; 4) взаимные роли, связывающие между собой участников коммуникативного взаимодействия.

Коммуникационный процесс представляет собой необходимую предпосылку становления, развития и функционирования всех социальных систем, потому что именно он обеспечивает связь между людьми и их общностями, делает возможной связь между поколениями, накопление и передачу социального опыта, его обогащение, разделение труда и обмен его продуктами, организацию совместной деятельности, трансляцию культуры. Именно посредством коммуникации осуществляется *управление*, поэтому она представляет в добавление ко всему сказанному и социальный механизм, с помощью которого возникает и реализуется власть в обществе.

Чем сложнее и разветвлённее становится деятельность общества, социальных организаций и институтов и чем больше в связи с этим накапливается объем информации – научной, художественной, политической, бытовой и т.п., тем более важную роль в процессах управления начи-

нает играть социальная коммуникация. Особую значимость она приобретает в современных условиях, когда осуществляется подлинная *информационная революция* – стремительное, количественное и качественное преобразование информационной сферы, сопровождающееся коренной трансформацией не только технической, но и социальной, социокультурной основы складывающегося в нашу эпоху постиндустриального, информационного сообщества, базирующегося на многосторонней и многоярусной системе планетарных коммуникационных процессов. На приоритетные позиции в мире начинают выходить не те страны, которые производят наибольшее количество вооружения или извлекают из земли наибольшее количество энергетических и иных ресурсов, а те, которые, опираясь на новейшие научные и технические идеи, реализуя их в разнообразных потоках информации и соответствующих технических средствах, движутся быстрее других в создании и эффективном использовании коммуникационных систем и сетей, в их практическом применении в процессах управления.

Коммуникация представляет собой сложный многокомпонентный процесс. Основными его компонентами являются: 1) субъекты коммуникационного процесса – отправитель и получатель сообщения (коммуникатор и реципиент); 2) средства коммуникации – код, используемый для передачи информации в знаковой форме (слова, картины, графики, ноты и т.п.), а также каналы, по которым передается сообщение от коммуникатора к реципиенту (письмо, телефон, радио, телеграф и т.п.); 3) предмет коммуникации (какое-то явление, событие и т.п.) и отображающее его сообщение (статья, радиопередача, телевизионный сюжет и т.д.); 4) эффекты коммуникации – выраженные в изменении внутреннего состояния субъектов коммуникационного процесса, в их взаимоотношениях или в их действиях последствия коммуникации.

Социальная коммуникация в процессе своего осуществления решает четыре основных взаимосвязанных задачи:

1) интеграцию отдельных индивидов в социальные группы и общности, а последних – в единую и целостную систему общества;

2) внутреннюю дифференциацию общества, составляющих его групп, общностей, социальных организаций и институтов;

3) отделение и обособление общества и различных групп, общностей друг от друга в процессе их общения и взаимодействия, что приводит к более глубокому осознанию ими своей специфики, к более эффективному выполнению присущих им функций;

4) создание предпосылок и основных компонентов для подготовки, принятия и осуществления управленческого решения.

В процессе социологического исследования коммуникационных процессов выработались различные модели социальной коммуникации. Широкое признание и распространение получила *линейная модель* коммуникации, разработанная известным американским социологом Г. Лассуэлом и включающая пять элементов:

1) Кто? (передает сообщение)	- коммуникатор
2) Что? (передается)	- сообщение
3) Как? (осуществляется передача)	- канал
4) Кому? (направлено сообщение)	- аудитория
5) С каким эффектом?	- эффективность

Итак, в этой модели выделяются следующие компоненты коммуникационного процесса: 1) *источник* коммуникации (коммуникатор); 2) *содержание;* 3) *канал* коммуникации; 4) *мишень* (приемник); 5) *эффект* (см. схему № 10).

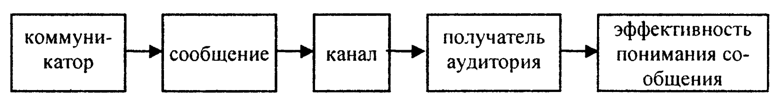


Схема № 10. Линейная модель коммуникационного процесса.

При этом Г. Лассуэл выделил три основные функции процесса коммуникации как процесса по своей сути управленческого: 1) наблюдение за окружающей средой для выявления угрозы представляемому обществу и определения возможностей оказания влияния на ценностные ориентации этого общества и/или его составных частей; 2) корреляция

соотношения составных частей этого общества при его реагировании на "поведение" окружающей среды; 3) передача социального наследия от поколения к поколению.

Однако модель Лассуэла не отражает всей сложности и полноты коммуникативной функции культуры. В ней акцент делается на активность коммуникатора, а реципиент оказывается только объектом коммуникационного воздействия. Дело в том, что результат коммуникации – не просто изменение сознания, чувств, установок или поведения слушателя (зрителя, читателя), это еще и достижение определенной степени согласия или несогласия реципиента с тем, что, как и почему сообщается коммуникатором. Поэтому в дополнение к бихевиористической по существу модели Лассуэла в середине 50-х годов XX века появилась *интеракционистская модель* коммуникации, предложенная Т. Ньюкомбом.

В чем же суть этой модели?

Интеракционистская модель исходит из того, что субъекты коммуникации – и коммуникатор и реципиент – равноправны, связаны как взаимными ожиданиями и установками, так и общим интересом к предмету общения. Сама же коммуникация выступает как реализация такого интереса с помощью передаваемых сообщений. Эффект же коммуникационного взаимодействия проявляется в сближении или отдалении точек зрения коммуникатора и реципиента на общий предмет, что фактически означает расширение либо, напротив, сужение возможностей их взаимопонимания и сотрудничества.

Именно такой подход выдвигает на первый план достижение согласия между партнерами по коммуникации. А само согласие, с точки зрения последователей интеракционизма, есть установление общей картины мира или его отдельного объекта (процесса) у тех, кто объединен в коммуникативное взаимодействие. Поэтому коммуникация представляет собой такой обмен идеями, символами, значениями, ценностями, благодаря которому согласие поддерживается, развивается или разрушается. Сам же механизм согласия есть по определению американского социального психолога Тамото Шибутани, *"взаимное принятие ролей"*. Когда возникает согласие, происходит *взаимопроникнове-*

ние картин мира, оценок, чувств, что позволяет каждому участнику согласованного действия понимать, принимать (или отвергать) точки зрения и оценки других участников. Это и есть вторая модель коммуникационного взаимодействия. Способность человека постигать поведение других ограничена его культурой и личным опытом. Люди, которые не развили в себе вкуса к классической музыке, уверяют, что если некоторые увлекаются ею, это лишь проявление снобизма, ибо сами они не могут представить себе, как можно без притворства ею наслаждаться. Будет ли достигнуто согласие, зависит не только от способности участников к принятию ролей, но и в более значительной степени – от интересов каждого из них, что тоже определяется культурой личности.

Значительное влияние имеет *общая теория коммуникаций,* разработанная канадским социологом Г. Маклуэном. Он считает, что развитие коммуникативных средств определяет как общий характер культуры, так и смену исторических эпох. В эпоху племенных культур общение людей было ограничено рамками устной речи и мифологическим мышлением, придававшим миру целостность, но вместе с тем локальность и замкнутость. На втором этапе развития коммуникативных процессов, связанном с появлением письменности, изменился и тип коммуникации – единство значений и знаний, их организация в целостной системе письменного языка, нацеленная и надежная, устраняли в нем разногласия, расхождения в отношении к нормам и ценностям, что укрепляло консолидацию человеческих сообществ. Введение письменности способствовало решению сразу двух задач: 1) оно служило надежному сохранению прошлого опыта, значений, знаний и представлений; 2) возникла возможность принятия новых элементов, хотя бы путем дополнения к прежнему тексту или иной интерпретации старого, которая также может фиксироваться в новом тексте. В итоге общество получило мощное оружие введения в оборот новых значений, образов и ориентаций, что обеспечило интенсивную работу по развитию художественной литературы и научных знаний.

Третий этап усложнения и обогащения коммуникационных взаимодействий, согласно Маклуэну, начался

изобретением И. Гутенбергом в XV в. печатного станка, что привело к торжеству визуального восприятия, формированию национальных языков и государств, а это сопровождалось распространением рационализма.

Новым этапом в коммуникативных процессах, утверждал Г. Маклуэн, стало широкое распространение современных аудиовизуальных средств коммуникации. Телевидение и другие аудиовизуальные средства радикально преобразуют саму среду, в которой живет и общается современное человечество, резко расширяют масштабы и интенсивность его коммуникационных связей со всем миром.

Если созданные Г. Лассуэлом и Т. Ньюкомбом модели коммуникационных взаимодействий носили социальный и социально-психологический характер, выделяя на приоритетное место социальные процессы общения и взаимодействия участников коммуникации, то Г. Маклуэн в духе разделяемой им концепции технологического детерминизма сделал упор на технические средства исследуемого процесса, придав им значимость основного детерминанта в развитии коммуникативных процессов.

Четвертую коммуникационную модель – *аутопотетическую* – разработал выдающийся немецкий социолог Никлас Луман. Что такое аутопотетическая система в его понимании? Это – система, отличающаяся оперативной закрытостью и состоящая из множества коммуникативных элементов, каковыми являются потоки информации, причем каждое коммуникативное событие закрывает и открывает систему. Именно вследствие интегрирования информации, сообщения и понимания социальная система приобретает свои специфические свойства: 1) способность к самоограничению, т.е. к различению самой себя и окружающей среды; 2) способность самовоспроизводства; 3) самоорганизацию; и 4) самореференцию, т.е. самопредставление. Если психическая система (например, личность) самоорганизует и самореференцирует себя, т.е. приходит к самопониманию, посредством сознания, то социальная система (общество), согласно Н. Луману, осуществляет этот процесс посредством коммуникации.

Поскольку социальная система состоит из самовоспроизводящихся и самореференцирующихся элементов

коммуникации, считает Н. Луман, постольку "общество является всеобъемлющей системой всех коммуникаций, воспроизводящих себя аутопотетически, в то время как она производит все новые (и все время другие) коммуникации" (5; 34). А это означает, что понятие коммуникации становится решающим фактором для определения понятия общества. "Лишь с помощью понятия коммуникации, – подчеркивает немецкий социолог, – социальную систему можно мыслить как аутопотетическую систему, которая состоит из элементов, а именно: из коммуникаций, производящих и воспроизводящих себя посредством сети именно этих элементов, посредством сети коммуникаций" (5; 31).

Каждая из охарактеризованных моделей коммуникации способна выполнить свою специфическую роль в осуществлении коммуникационного процесса, но чтобы сам этот процесс был эффективным с точки зрения подготовки, принятия и реализации управленческих решений, руководителю полезно знать основные черты каждой из них и уметь применять их в соответствующих ситуациях и на соответствующем уровне управления. Знание этих моделей снижает вероятность возникновения неэффективных коммуникаций и тем самым создает необходимые предпосылки и условия для осуществления коммуникаций эффективных, приводящих к успеху управленческой деятельности. Поэтому представляется вполне правомерным вывод известных американских специалистов в области менеджмента М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, согласно которому "эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией" (5; 166).

В связи с весьма существенной, во многом определяющей успех в достижении управленческих целей, ролью коммуникации, следует охарактеризовать типы и направленность коммуникационных процессов, используемых в управленческой деятельности.

В процессе выработки, а особенно – в осуществлении управленческих решений очень широко используются

межличностные коммуникации. Это такой тип коммуникационного взаимодействия, при котором в роли как отправителя, так и получателя сообщения выступают отдельные индивиды. Для него характерны непосредственный контакт между субъектами общения, чем определяется ряд особенностей данного типа коммуникации, в частности, тесная обратная связь, регулирующая процесс общения, множество используемых средств – не только вербальных (словесных), но и невербальных: мимики, жестов и т.п., двухсторонний обмен информацией, происходящий чаще всего в форме диалога. В процессе коммуникационного взаимодействия, осуществляемого в целях выполнения управленческих функций, чаще всего используются его ролевая разновидность, при которой содержание и направленность коммуникации, формы ее выражения определяются ролевыми отношениями партнеров (например: руководитель – подчиненный, сотрудник – сотрудник и т.п.). Процесс передачи сообщения в данном случае ориентирован на достижение определенного результата, например, на выполнение задания, которое поручает руководитель подчиненному.

В процессе осуществления межличностной коммуникации работнику, занимающемуся управленческой деятельностью, необходимо уметь (или учиться) преодолевать преграды, которые могут возникнуть в практике межличностного общения. Во-первых, следует иметь в виду, что одна из таких преград может возникнуть в результате конфликта между сферами компетенции или основами суждений отправителя и получателя сообщения. Например, в производственной организации специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта продукции за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате большей стандартизации производимых товаров. В то же самое время специалисты из производственных подразделений могут отстаивать противоположную точку зрения, требуя сосредоточить основные усилия именно на гораздо высокой степени стандартизации производимой продукции, всемерном повышении ее качества. Подобного рода расхождения могут стать причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния

и внешнего окружения людей. В результате идеи, закодированные в сообщении отправителем, могут оказаться искаженными или не полностью понятыми, вследствие чего содержащаяся в сообщении информация не принесет желаемого результата.

Во-вторых, информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, может либо полностью отвергаться, либо искажаться реципиентом в соответствии с его опытом или прежде усвоенными понятиями.

В-третьих, преграды, возникающие в процессе коммуникационного взаимодействия, могут возникать из-за различия в социальных установках людей. Дело в том, что установки способны смещать восприятие людей и влиять на их поведение. Если получаемое сообщение расходится в своей сущности с установками получателя информации, последний может ее игнорировать, оценивать негативно или поступать совершенно в противоположном направлении, чем это вытекает из полученного сообщения. От позитивной или негативной окрашенности возникающих при этом ощущений во многом зависит частота контактов участвующих в коммуникации людей и стиль сообщения, который каждый изберет по отношению к другому в будущем. Руководитель, который не хочет или не умеет создавать позитивно окрашенный коммуникационный климат в отношении со своими сотрудниками, получит в дальнейшем урезанный обмен информацией с ними, что резко сузит возможности его управленческого воздействия на процессы межличностных отношений, протекающих в данной организации. В итоге может сложиться обстановка недоверия, недоброжелательности, антагонизма. Напротив, в атмосфере усиливающегося доверия возрастают информационные потоки и точность информации в обменах ею между сотрудниками, в том числе между руководителями и подчиненными.

В-четвертых, барьеры в коммуникационном взаимодействии могут возникнуть в связи с неточностью восприятия и понимания некоторыми людьми слов, используемых в качестве символов в процессе общения между сотрудниками. Например, руководитель говорит подчиненному: "Вы

выполнили задание неадекватно". Как понимать в данном случае слово "неадекватно"?: Как признание того, что действия подчиненного не привели к ожидаемому результату? Или как уверенность в том, что эти действия не соответствовали тем условиям среды, в которых они осуществлялись? Или как сомнение в том, правильно ли подчиненный воспринял и истолковал смысл полученных от руководителя указаний? Этот пример свидетельствует, что в процессе коммуникационного взаимодействия могут возникать семантические барьеры, снижающие эффективность выполнения управленческих решений в том случае, когда они не воплощены в четкой и ясной формулировке, исключающей любую двусмысленность в понимании и истолковании.

В-пятых, в процессе коммуникационного взаимодействия могут возникнуть и невербальные барьеры. В качестве средств невербальной коммуникации могут быть использованы обмен взглядами, выражение лица (например, поднятые в недоумении брови или одобрительная улыбка), поднятый вверх большой палец как символ одобрения, дружественное прикосновение к плечу собеседника и т.п. Если любое из этих средств не соответствует содержанию и смыслу коммуникационного взаимодействия, это способно создать невербальный барьер, затрудняющий правильное восприятие и использование получаемой информации. Подобный же эффект могут произвести определенная интонация, модуляция голоса, плавность или прерывистость речи и т.п. Американский специалист по коммуникационным взаимодействиям А. Мехребиен установил, что в 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38 % – через интонации и модуляции голоса и только 7 % остается содержанию слов, воспринимаемых получателем информации, когда мы говорим (5; 179). Иными словами, во многих случаях то, как говорит руководитель с подчиненным, важнее слов, которые он произносит. Например, если руководитель говорит: "Хорошо, ...я дам поручение", то длительная пауза после слова "Хорошо" может обозначать, что руководитель не хочет этого делать либо сейчас он занят другими делами, либо не очень хочет давать поручение, либо, наконец, не знает, какое именно поручение следует сейчас выдать подчиненному.

Все эти пять видов барьеров в межличностном общении (а их перечень и характеристики нетрудно продолжить) способны привести к неправильному восприятию и пониманию управленческого решения, а следовательно, существенно снизить эффективность его осуществления и даже – еще более нежелательный результат – к срыву его выполнения. Поэтому любой руководитель или менеджер, заинтересованный в эффективности управленческой деятельности, должен хорошо знать как особенности межличностной коммуникации, так и уметь преодолевать, а еще лучше – не допускать в своих коммуникационных взаимодействиях социально-психологические барьеры, способные затруднить, исказить содержание и смысл передаваемых сообщений (команд) и тем самым привести к снижению эффективности управления.

Второй тип коммуникаций, широко используемый в управленческой деятельности, – *функционально-ролевой тип* коммуникационных взаимодействий. Он является специализированным и безличным. Правила коммуникации в данном случае соответствуют той социальной роли, которую человек выполняет в данной системе деятельности и в данной организации, прежде всего в профессиональном плане, его социальному статусу и сложившейся социальной иерархии позиций господства и подчинения в данной организации, будь это промышленное предприятие, строительный трест, торговая фирма, банк, научное учреждение или воинская часть. Контакты между людьми при таком типе коммуникационных взаимодействий чаще всего формализованы и четко ранжированы в соответствии с теми должностными позициями, которые занимают различные индивиды в данной организации.

Эффективность коммуникаций такого типа и связанных с ними управленческих решений в очень большой степени предопределяются тем, насколько грамотно и конструктивно сумеет наладить коммуникационное взаимодействие руководитель. Назовем несколько наиболее существенных навыков, которыми должен обладать руководитель и менеджер, чтобы наладить эффективный коммуникационный процесс. Во-первых, необходимо четко уяснить идею, смысл, содержание сообщения или поруче-

ния, которое надлежит передать сослуживцам, прежде самому себе, а уже затем информировать их об этом сообщении или поручении. Во-вторых, надлежит предусмотреть потенциально возможные вербальные и невербальные помехи, препятствия, которые могут встретиться в процессе организации коммуникационного взаимодействия, чтобы с успехом их избежать или преодолеть. В-третьих, руководитель в коммуникационном взаимодействии с сотрудниками обязан излучать эмпатию (внимание к чувствам и настроениям других людей) и открытость; обладать способностью и готовностью "влезть в их шкуру", ибо только таким образом можно соответствующим образом настроить принимающих сообщение людей и приспособить содержание сообщения и форму его передачи к индивиду, группе и к существующей в данное время конкретной ситуации. В-четвертых, для эффективного осуществления коммуникационного взаимодействия руководитель должен суметь добиться установления обратной связи со своими сотрудниками, т.е. добиться такой реакции получателя сообщения, которая показывает понята ли переданная информация, что резко активизирует участие работников в коммуникационном процессе и содействует успеху управленческой деятельности (см. схему № 11).

В-пятых, руководители на всех уровнях управления обязаны овладевать умением и навыками регулирования коммуникационных взаимодействий, в первую очередь умением выявлять потребности в информации свои собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Они должны научиться оценивать качественную и количественную сторону своих (и собственных подчиненных) информационных потребностей; стремиться определить, что такое дефицит в информационном обмене, каков оптимальный для его управленческой деятельности объем необходимой информации, каковы ее количественные и качественные параметры.

Третий тип коммуникационного взаимодействия, используемого в управленческой деятельности, – *групповая коммуникация*. Это такой тип коммуникационного процесса, при котором общение происходит между двумя или большим количеством людей определенной социальной

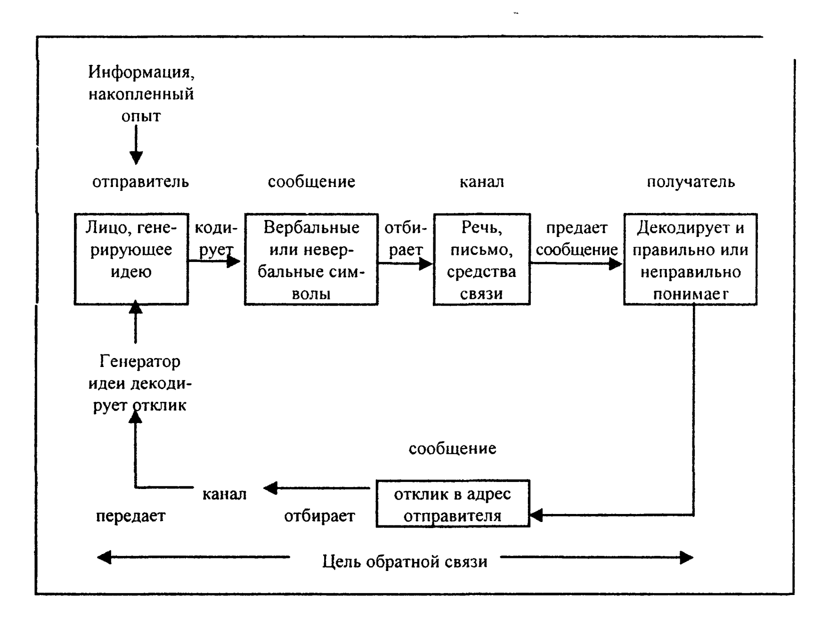


Схема № 11. Процесс коммуникационного взаимодействия как система с обратной связью.

группы (территориальной, профессиональной, религиозной и др.) или организации (предприятия, учреждения, фирмы, банка и т.п.) в целях осуществления взаимозависимых действий и решения совместных задач. Такой коммуникационный процесс может выступать как в форме двух и более межличностных коммуникаций личностной или ролевой направленности, так и в форме взаимной коммуникации всех членов данной группы или организации. Совокупность коммуникационных взаимодействий может способствовать динамизму структуры, сплоченности группы, ее срабатываемости или, напротив, приводить к возникновению и возрастанию конфликтной напряженности между членами данной группы, подталкивать к внутригрупповому конфликту. Поскольку групповая коммуникация составляет основу коммуникационных взаимодействий в социальных организациях, руководителю и менеджеру важно знать особенности внутригрупповой динамики, уметь блокировать возникновение очагов внутригрупповой напряженно-

сти, оказывать управляющее воздействие на предупреждение и развитие внутригрупповых конфликтов, обладать способностью использовать конструктивные возможности таких конфликтов и нейтрализовать или ослаблять деструктивные их возможности.

Четвертым типом коммуникационного процесса, используемого в управленческой деятельности, является *межгрупповая коммуникация*. Это такой тип коммуникационного взаимодействия, в процессе которого потоки информации циркулируют между двумя или большим количеством социальных групп и организаций в целях координации и осуществления совместной деятельности либо противодействия друг другу. Межгрупповая коммуникация способна содействовать сближению позиций двух или большего количества групп, усилению внутригруппового единства или межгрупповой солидарности, либо, напротив, приводить к размежеванию интересов и позиций различных групп и организаций (скажем, в случае конкуренции двух фирм за рынки сбыта или в процессе предвыборной кампании по выборам президента, депутата парламента или мэра города). Для осуществления эффективной управленческой деятельности руководителям и менеджерам важно знать особенности межгрупповой коммуникации, уметь применять их в практике управления своей организацией, а также в осуществлении конкурентных действий по отношению к организации – сопернику.

В последние годы, в частности, в мировой социологической литературе все чаще обращается внимание на необходимость выработки и осуществления *супероптимальных управленческих решений*. Под оптимальными решениями обычно понимают наилучший из нескольких возможных способов достижения поставленной цели. Когда же говорят о супероптимальном решении, то имеется в виду такое решение, которое одновременно и самым наилучшим способом обеспечивает достижение двух отдельных групп целей (6; 373). Именно к такому разделу управленческих решений относятся методы разрешения споров, возникающих между соперничающими группами или организациями, в результате которых выигрывают все заинтересованные стороны. В основе таких решений лежит идея обращения к посред-

никам или идея проведения переговоров, в результате которых учитываются интересы всех участников, а поэтому и выигрывают все конкурирующие организации. Идея такого метода идет дальше разрешения споров и других конфликтных взаимодействий с помощью посредников или путем переговоров, обеспечивающих выигрыш каждой из сторон. Супероптимальное управленческое решение предусматривает возможность для каждой из сторон разрешить конфликтное взаимодействие так, чтобы полученные результаты превосходили их самые оптимистические ожидания.

Теорией управления выработаны и применяются в практической управленческой деятельности несколько способов получения и реализации супероптимального управленческого решения, базирующегося на всестороннем учете и использовании специфических особенностей межгруппового коммуникационного взаимодействия.

Первый из таких способов – *расширение существующей ресурсной базы*. Именно в таком направлении должно вестись осуществление адресных субсидий и налоговых льгот, которые могут способствовать снижению конфликтности между конкурирующими предприятиями, фирмами, банками и повышению эффективности национальной экономики, росту валового внутреннего продукта и национального дохода.

Второй способ осуществления супероптимального управленческого решения – *формирование более высоких и при этом реальных целей* по сравнению с теми, что считались реальными прежде. Показательным примером может служить разрешение проблемы нехватки рабочей силы в 80-90-х годах XX столетия в Гонконге. Существовала реальная дилемма выбора между потерей Гонконгом более высоких прибылей из-за невозможности принимать возрастающие заказы вследствие недостатка рабочей силы и допуском в страну множества континентальных китайцев и вьетнамцев, расширяющих рынок труда. Супероптимальное решение было найдено в том, чтобы включить в число занятых людей такие категории населения, как пожилые, нетрудоспособные (с ограниченными возможностями трудовой деятельности) и женщины с детьми дошкольного возраста. Это позволило увеличить число рабочих мест,

сделать их более привлекательными для сезонных работников, людей, занятых неполный рабочий день, а также для занятых полный рабочий день, но не имеющих возможности реализовать себя на работе полностью, или для желающих устроиться на работу еще и по совместительству. Тем самым был найден способ супероптимального решения, состоящий в учете и вовлечении в трудовую деятельность всех потенциально трудоспособных людей.

Третий способ супероптимального управленческого решения – достижение органического сочетания существующих альтернатив социально-экономического развития. В условиях системной трансформации социально-экономических процессов в Беларуси, России, других странах СНГ ведут более или менее острое конфликтное противоборство политические силы, органы власти и движения, выступающие либо за полное восстановление государственного централизованно-планового регулирования экономики, либо за неограниченное никаким регулированием так называемое свободно-рыночное хозяйство. Опыт успешно развивающих свою экономическую систему стран, таких, как Германия, Швеция, Китай и др., показывает, что в современных условиях супероптимальным решением может и должно стать формирование и развитие смешанной экономики с сохранением как частного капитала, так и сильного эффективного государственного регулирования экономических процессов.

Существует еще один тип коммуникационных процессов, все более активно используемый в управленческой деятельности во второй половине XX века, – *массовая коммуникация*. Это такой тип коммуникационных процессов, которые на основе использования технических средств тиражирования и передачи сообщений охватывают большие массы людей, а в качестве коммуникаторов в них выступают средства массовой информации – пресса, книжные издательства, агентства печати, радио, телевидение. Главная особенность массовой коммуникации заключается в соединении институционально организованного, четко управляемого производства информации с ее рассредоточенным, массовым распространением (тоже управляемым) и потреблением. Вследствие этого она стала в последние годы

одним из наиболее эффективных способов формирования общественного мнения и организации эффективного контроля (тоже, разумеется, управляемого) над массовым поведением.

Если первые три из рассмотренных нами типов коммуникационных процессов используются на всех уровнях управления, то межгрупповая и массовая коммуникации служат каналами выработки и осуществления управленческой деятельности преимущественно на высших уровнях управления, охватывающих несколько групп, организаций или (в случае массовой информации) большинство граждан данной страны и даже нескольких стран.

Существенное значение в теории и практике управления имеет выявление и применение различных способов коммуникаций: вертикальных – нисходящих и восходящих, горизонтальных, межуровневых, формальных и неформальных.

Главенствующее значение в управленческой деятельности имеют *вертикальные коммуникации*, осуществляемые по двум направлениям: сверху вниз, т.е. нисходящие, и снизу вверх – восходящие. Очевидно, что наиболее типичной ситуацией в системе управления являются отношения между руководителем и подчиненным, которые составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Эта деятельность носит отчетливо выраженную *нисходящую* направленность, поскольку основные установки, распоряжения, приказы и т.п. идут с верхних ступеней управленческой пирамиды и адресуются нижестоящим должностным лицам. Социологические исследования свидетельствуют, что две трети коммуникативной деятельности руководителя составляет *нисходящая коммуникация*, ориентированная на сообщение подчиненным цели и задачи их деятельности, выделение ее приоритетов; на передачу им распоряжений, установок, требований; доведение до них критериев эффективности работы и ее оценки; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации эффективного труда и т.п.

Однако в деятельности руководителя нельзя недооценивать и *восходящей коммуникации*, т.е. сообщений, сведений, идущих снизу вверх по служебной лестнице, от

подчиненных к руководителю. Именно таким путем руководитель узнает о текущих и назревающих проблемах, о решенных и нерешенных задачах, о трудностях, сложностях и препятствиях, возникающих на пути к достижению поставленных целей. Коммуникативная деятельность по восходящей линии осуществляется чаще всего в форме отчетов, предложений, объяснительных записок, заявлений и т.п.

В системе управленческой деятельности существенное значение имеют *межуровневые коммуникации.* Это такой тип коммуникаций, при котором сообщение курирует с одного уровня организации или социальной системы на другой в рамках вертикальной коммуникации, восходящей либо нисходящей направленности. Например, указания и распоряжения, исходящие из администрации Президента страны, передаются по вертикали сверху вниз – на уровень областных властных структур. Те, в свою очередь, несколько конкретизируя эти указания и распоряжения в соответствии с особенностями местных условий, передают распоряжения на районный (городской) уровень администрации.

Помимо обмена информацией по нисходящей линии, любая организация или система нуждается в коммуникациях по восходящему направлению. К примеру, в Столинском районе Брестской области в результате весеннего паводка в 1999 г. возникла угроза затопления не только значительных площадей с посевами, но и ряда населенных пунктов. Потребовались срочные меры, чтобы в экстремальных условиях снизить уровень опасности, а собственных ресурсов для этого у районной администрации было недостаточно. Срочно была направлена соответствующая информация вверх по вертикали – в областные властные структуры и в администрацию Президента, что дало возможность принять экстренные меры по ликвидации экстремальной ситуации и ее негативных последствий.

Наряду с вертикальной коммуникацией в организациях и в обществе в целом курсирует и *горизонтальная* коммуникация. Она используется для обмена информацией между сослуживцами, находящимися на одинаковом уровне соподчиненности, между различными отделами (подразделениями) одной организации, между организациями в

целях достижения координации и организации совместной деятельности.

Все охарактеризованные типы коммуникационных взаимодействий представляют собой разновидности *формальной коммуникации*, которая чаще всего в достаточной степени формализована, обезличена, передается по определенным стандартам и правилам. Однако в практике управления руководителям и менеджерам часто приходится иметь дело и с *неформальной коммуникацией*, получающей воплощение в форме распространения слухов, сплетен и т.п. При этом следует иметь в виду, что по каналам слухов информация циркулирует быстрее, чем по каналам официального сообщения. Слухи могут оказывать как негативное, так и позитивное воздействие на людей, работающих в организации, поэтому руководители должны не только определенным образом оценивать слухи, но и стремиться сузить возможный диапазон их отрицательного влияния на людей и в то же время уметь использовать положительное воздействие. Например, в распространяемых среди работников организации слухах могут содержаться сведения о намерениях тех или иных сослуживцев предложить новые идеи о возможной реорганизации определенных подразделений и отделов, о намерениях того или иного работника претендовать на определенную должность и т.п. Такие слухи довольно часто несут в себе правдивую информацию. Получая ее своевременно через доверенных людей, работающих с работниками всех уровней управления, например, через секретаря приемной, руководитель получает возможность заранее подготовиться к грядущим событиям и определенным образом подтолкнуть их развитие или блокировать их в случае негативной направленности планируемых действий.

Какой бы из каналов коммуникационного взаимодействия ни использовал руководитель в практике управленческой деятельности, он во всех случаях должен стремиться к установлению обратной связи. Поскольку коммуникация – это не просто поток информации, но и *обмен* сообщениями между руководителями и подчиненными, между сослуживцами или отделами (подразделениями) соответствующей организации, важно добиваться не только оперативного перемещения сообщений по каналам коммуникаций, но и пра-

вильности понимания и интерпретации принимающей стороной сущности, содержания и смысла воспринимаемого сообщения. Только такая обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией, а следовательно, и совершенствованию управленческой деятельности. Чтобы добиться этого, руководитель должен приобрести умение не только четко выражать свои мысли и распоряжения, но и внимательно слушать собеседника, ибо без этого невозможно повысить эффективность коммуникационного взаимодействия как специфического обмена информацией. Кроме того, руководителю необходимо добиться создания в организации системы обратной связи, предпринимать управленческие воздействия на регулирование информационного обмена, на механизмы формирования общественного мнения и сбора возможных предложений, печатать материалы информационного характера для использования внутри организации и за ее пределами, научиться применять достижения современных информационных технологий в организации и практике управления.

Контрольные вопросы

1. Что такое коммуникация?
2. Каковы элементы коммуникационного процесса?
3. Какие модели коммуникационного взаимодействия вы знаете?
4. Какие типы коммуникационных взаимодействий применяются в управленческой деятельности?
5. В чем заключаются особенности межличностной и функционально-ролевой коммуникации?
6. Каковы характерные особенности групповой, межгрупповой и массовой коммуникации?
7. В чем заключается сущность супероптимального управленческого решения?
8. В чем проявляются особенности вертикальной коммуникации, какие ее разновидности вы знаете?
9. Чем характеризуется горизонтальная коммуникация?

10. Как руководитель может использовать формальные и неформальные коммуникации в практике управленческой деятельности?

Литература

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие. М., 1990.
2. Бабосов Е.М. Социальные коммуникации. //Социология. Мн., 1998. Гл. 25.
3. Дмитриеев А.В., Лаптинов В.В. Социальная коммуникация. //Социология Под ред. Г.В. Осипова. М., 1996. Гл. IX.
4. Луман Н. Почему необходима "системная теория". //Проблемы теоретической социологии. СПб. 1994.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Ч. 2. Гл. 6. Коммуникации.
6. Нагель С.С., Миллс М.К. Методы поиска супероптимальных решений. //Эффективность государственного управления. М., 1998. Гл. 14.
7. Парсонс Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения. //Американская социологическая мысль. Тексты. М., 1996.
8. Терин В.П. Основные направления исследований теории массовой коммуникации. //Социологические исследования. 1997. № 11.
9. Шибутани Т. Коммуникация и социальный контроль. //Социальная психология. М., 1969.

ГЛАВА 8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эффективное управление различными социальными организациями и системами немыслимо без использования информации. Такая ситуация предопределяется тем, что управление в своей сущности есть подготовка, принятие и осуществление цепи последовательных решений управляющей системой на основе информации, отражающей состояние управляемого объекта и окружающей среды, а также степень исполнения (или невыполнения) принятых управленческих решений. Под *информацией обычно понимают процесс передачи сообщений между передающей и принимающей системами, что ведет к изменению разнообразия состояния последней.*

Выход в свет в конце 40-х годов XX столетия работ К. Шеннона и Н. Винера послужил началом развития математической теории информации, которая определяет понятие "информация" через меру уменьшения неопределенности знания при совершении какого-либо события. Математическая теория информации стала важнейшим стимулом развития кибернетики – науки об общих законах получения, хранения, передачи и переработки информации в целях ее использования в процессах управления различными системами, в том числе и социальными. Кибернетика разрабатывает общие принципы создания систем управления. Использование категориального аппарата кибернетики применительно к обществу заключается в том, что последнее рассматривается как самоорганизующаяся динамическая система, в которой происходят материально-энергетические информационно-управленческие процессы. В контексте ее использования в управленческой деятельности *информация* истолковывается как *совокупность сведений, необходимых для активного воздействия на управляемую систему с целью ее оптимизации.* Полезность и эффективность информации в таком случае оценивается по степени ее влияния на изменение представляющего звена о состоянии управляемого социального объекта.

Управление социальными системами, их подсистемами и организациями предполагает производство, воспроизводство и применение различных видов информации. Оно включает:

а) производство информации в виде научных исследований, изобретений, открытий; обобщения практического опыта в области производства, культуры, образования, социально-политической жизни и т.д.;

б) сбор, отбор, оценка информации, необходимой для управления;

в) аналитико-синтетическая переработка информации (библиографическое описание, классификация, предметизация, аннотирование, реферирование, перевод, кодирование);

г) хранение и поиск информации;

д) размножение и распространение информации, передача ее потребителю;

е) использование информации;

ж) контроль за эффективностью использования информации (1; 118-119).

Потребность в информации разных субъектов и звеньев управления неодинакова и определяется прежде всего теми задачами, которые решает в процессе управления тот или иной субъект, тот или иной руководитель, работник управленческого аппарата. Она зависит также от масштаба и важности принимаемых решений (чем масштабнее и важнее решение, тем большая по объему и разнообразная по содержанию информация необходима для его подготовки и принятия), от количества и характера управляемых, регулируемых параметров, от количества вариантов возможного состояния и поведения управляемого объекта, от величины и разнообразия возмущающих управляемую систему внутренних и внешних воздействий, от количества и качества показателей, характеризующих результаты функционирования данной системы.

По мере совершенствования управления обществом возрастает необходимость знания об объектах управления, будь это социальные группы, слои населения, социальные организации, территориальные общности или подсистемы общества – экономическая, социальная, политическая, со-

циокультурная. В этих условиях и субъект, и объект управления нуждаются в достоверной и полной информации о функционировании общества, его основных подсистем, организаций и групп. Социологические исследования показывают, что руководители и менеджеры редко и не в полной мере используют доступную информацию, несмотря на приписываемую ей первостепенную роль в процессах управления. Разработчики социальных программ чаще всего жалуются на то, что результаты их труда не используются или редко используются в управленческой деятельности. В результате социологических исследований установлено, что менеджеры более 50 % своего времени тратят на распределение документов среди подчиненных, на обсуждение их с подчиненными и на участие в совместном – с подчиненными или вышестоящими руководителями – решении возникающих проблем. Менее 50 % опрошенных работников сферы управления использовали компьютерные отчеты в качестве основы для оценки и поощрения работников, запросов большего количества ресурсов или их перераспределения, пересмотра методов и процедур организаторской деятельности и функционирования системы управления, повышения достоверности информации.

Поэтому в практике управления важное значение приобретает выявление и изучение основных факторов, определяющих интенсивность использования информации менеджерами.

Первым из таких факторов является *организационная культура*. Будут ли содержащиеся в информационных потоках данные правильно восприняты, поняты и воплощаются ли в практические действия менеджера, в существенной мере зависит от его организационной культуры. В системах оценки работников управленческой сферы, как и в прежние времена, чаще всего используются такие критерии, как пунктуальность, ответственность и умение сотрудничать, а не способность быстро и квалифицированно отыскать и использовать новую информацию, необходимую для успешного решения задач, стоящих перед данной организацией.

Второй фактор, влияющий на использование менеджером полученных данных, касается *содержания информа-*

ции, ее адекватности изменяющимся состояниям управляемого объекта. Работники управленческой сферы иногда оказываются завороженными обилием цифр и статистических данных, им чаще всего не хватает систематизированной информации, которая бы помогла в совершенствовании управленческой деятельности. Между тем, без хорошей и достоверной информации менеджерам трудно разрабатывать и осуществлять обоснованные управленческие решения, оценивать результаты их исполнения.

Третий фактор, оказывающий влияние на использование менеджером данных, – это *форма представления информации*. Информационные потоки буквально захлестывают работников сферы управления, содержат сотни, а порой и тысячи фрагментов информации с очень нечеткими, неясными заголовками; в них отсутствуют осмысленные стандарты для сопоставления данных, а также графики, таблицы, схемы, позволяющие воспринимать требуемую информацию более рельефно, четко и глубоко. Вполне понятно, что если информация предназначена для того, чтобы помочь менеджеру улучшить работу, то она должна быть представлена в форме, соответствующей характеру деятельности соответствующего уровня управления, ресурсам и стилю деятельности менеджера.

Четвертый фактор, от которого во многом зависят степень и масштабы использования информации в управленческой деятельности – это *знания, умения, навыки и установки менеджера*. Информация бесполезна до тех пор, пока менеджер не знает, как ее интерпретировать, осмыслить, оценить и как действовать на ее основе. Социологические исследования показывают, что некоторые работники сферы управления занимают позиции, препятствующие эффективному использованию информации. В такой ситуации преобладает недоверие к поступающим данным, их недостаточное использование и даже негативное отношение к ним, граничащее с сопротивлением. Порой приходится сталкиваться в управленческой среде с таким, мягко говоря, странным утверждением: "если ваши данные получены в результате анонимного социологического опроса, то они являются недостоверными." Поэтому важной предпосылкой активного и эффективного использования менеджерами по-

ступающей к ним информации является формирование у них таких знаний, умений и навыков, таких установок, которые бы учитывали новейшие достижения науки как в математике и кибернетике, так и в социологии, психологии, теории управления.

Несмотря на малоутешительную картину использования работниками управленческой сферы поступающих к ним потоков информации, постепенно в управленческой деятельности начинают утверждаться принципы и способы более интенсивного и эффективного использования информации. Постепенно в этой среде утверждается важный принцип, согласно которому сбор, хранение, переработка информации являются не целью самой по себе, а утилитарными процессами, имеющими важное значение в осуществлении управленческой деятельности.

Достаточно робко, но и нарастающими темпами и масштабами в управленческой сфере утверждается принцип, требующий, чтобы персонал, которому предписаны разработка и осуществление управленческих решений, полнокровно и активно участвовал в разработке и применении информационного обеспечения управленческой деятельности. Принятие решений о том, какая информация должна быть собрана, каким образом ее следует использовать, нельзя предоставлять техническим или другим специалистам в области информатики (хотя без их услуг трудно обойтись), ибо менеджер и именно он должен быть первым лицом, задающим требования к содержанию, форме предоставления нужной информации, к ее содержательному истолкованию, оценке и использованию в практике управленческой деятельности.

Для того, чтобы эффективно использовать информационные потоки в управленческой деятельности, продукты информационной системы должны быть представлены в форме, удобной для использования. Информационные управляющие системы должны выдавать отчеты, справки и другие сведения в стандартной форме, с ясными, четкими заголовками и, по возможности, с графиками, таблицами, диаграммами и другими наглядными средствами, позволяющими легче, быстрее и точнее воспринять, усвоить и оценить представленные материалы. Иными словами, ин-

формационные потоки, поступающие в сферу управления, должны помогать направлять и концентрировать внимание управленцев на насущных проблемах управленческого труда, тем самым мотивируя их более активную и эффективную деятельность.

Наконец, следует иметь в виду, что использование информации управленческими кадрами требует поддержки и содействия должностных лиц, функционирующих на верхних этажах управленческой пирамиды. В этом – решающий залог соответствия получаемой информации сфере деятельности, компетентности и полномочиям субъекта управления, который ее использует.

Одним из важнейших требований к информации, используемой в управлении, является ее *оптимальность и полнота.* Оптимум информации означает, что она должна содержать все необходимые сведения по всем управляемым параметрам, причем *только необходимые* сведения об управляемом объекте.

Вторым требованием к информации является ее *объективность*, соответствие реальному положению дел и состоянию управляемого объекта, наличия в ней надежных, не содержащих искажений сведений.

Третье непременное требование управляющей системы к поступающей в ее распоряжение информации – *точность*, характеризующая степень детализации информации, ее приближение к реальному состоянию управляемого объекта, которое она выражает.

Следует, однако, подчеркнуть, что когда речь идет об оптимальности, полноте, объективности и точности информации, необходимой для управленческой деятельности, то эта задача должна решаться каждый раз по-новому, в зависимости от содержания вполне определенной проблемы, которую нужно решить данному органу управления. А ее эффективное решение возможно только в том случае, когда поступающая в управленческую сферу информация *своевременна и оперативна.* Только такая информация, которая поступает, обрабатывается, интерпретируется и используется вовремя, тогда, когда возникает необходимость в принятии того или иного решения, служит оптимизации, повышению эффективности управленческой деятельности.

Соблюдению этого очень важного, четвертого по порядку, но не по значению, требования, в решающей степени способствует применение в управленческой деятельности современных информационных технологий. На начальных этапах компьютеризации производственной, банковской и иных сфер деятельности, внедрение информационных технологий означало лишь приобретение компьютера для автоматизации работы с документами, содержащими большие объемы информации. Затем появлялись друг за другом все более сложные и эффективные информационные технологии, которые находили все более широкое применение в сфере управленческой деятельности. В соответствии с этим развивался процесс перехода от простой информационной поддержки рутинных производственных или финансово-бухгалтерских операций до современных возможностей различных управленческих информационных систем, облегчающих принятие эффективных управленческих решений.

Цель функционирования информационной управленческой системы устанавливается пользователем, следовательно, человек является важнейшим компонентом такой системы. Информация, ее ввод и извлечение – другой важный компонент. Обработка информации в соответствии с подробными инструкциями пользователя – основной процесс в такого рода системах. Таким образом, информационная управленческая система – это многокомпонентная система, объединяющая людей, процедуры обработки и оборудование – обычно на базе компьютеров – для сбора, обработки, поиска и предоставления информации.

Информационная управленческая система, функционирующая по существу как *автоматизированная система управления (АСУ),* существенно отличается от системы обработки данных. Системы обработки данных традиционно поддерживали операционные решения, которые в большей мере поддаются программированию и принимаются обычно на низких организационных уровнях управления. В отличие от них автоматизированные системы управления (АСУ) представляют из себя определенную сеть, использующую компьютеры, чтобы поставлять руководству информацию, необходимую для принятия непрограммируе-

мых решений, касающихся проблем, далеких от ясности. Примерами непрограммируемых решений могут быть решения, связанные с текучестью кадров в учреждении или с недоплатой налогов в государственную казну. По мере продвижения вверх по ступеням организационно-управленческой иерархии процесс принятия решений становится все более непрограммируемым, а потому нуждается в использовании АСУ. Нельзя при этом забывать, что люди, являющиеся специалистами – неотъемлемая часть АСУ, поскольку они привносят в нее существенный объем знаний, интеллекта и опыта, необходимые для принятия непрограммируемых управленческих решений.

В реестре современных информационных технологий существенное значение имеют *системы управления базами данных (СУБД).* Каждая из них представляет собой пакет программ, предназначенных для того, чтобы обеспечить системный, интегрированный и гибкий подход к организации данных и доступ к ним, в том числе и в масштабах целого ведомства. Например, Министерство труда и социального обеспечения может обзавестись единой базой данных, которая будет содержать сведения и файлы на всю клиентуру, хотя клиенты подразделяются на более чем два десятка различных категорий по характеру обеспечения, а сотрудники этого ведомства специализируются на работе с определенными группами клиентов.

Среди новейших информационных технологий, используемых в целях совершенствования управленческой деятельности и повышения ее эффективности, значительная роль принадлежит *автоматизации офисных операций.* Она представляет собой результат применения современных достижений в области технологии производства и использования микросхем, а также разработки продуктов и в сфере телекоммуникаций. Наиболее распространенные технологии офисной автоматизации – это текстовые редакторы, электронная почта, факсимильная связь, автоматизированные рабочие места и технологические возможности проведения телеконференций. Возьмем к примеру, текстовый процессор. Он сокращает время, необходимое для черновой подготовки, редактирования, копирования и распечатки текста; распространения и сортировки по файлам

текстов материалов. Текстовый процессор совершает обработку текстов; подключаясь к нескольким дисплеям и принтерам, рассредоточенным по всему учреждению, создает возможность доступа к тексту всех сотрудников учреждения.

Электронная почта, используемая для коммуникационных взаимодействий, помогает избежать телефонной "некомпетентности", когда один из участников коммуникации отсутствует на месте. В этом заключено важное преимущество, если учесть, что только около одной трети телефонных звонков действительно приводят к контакту с требуемым абонентом. Кроме того, электронная почта дает возможность менеджерам извлекать предназначенные для них сообщения в удобное для них время. Кстати, у менеджеров появляется возможность тиражировать и направлять одно и то же сообщение сразу многим заинтересованным лицам.

Факсимильные аппараты работают как фотокопировальные машины, но используют широкомасштабные телекоммуникационные сети. Документы с их помощью могут передаваться в своем оригинальном виде и быстрее, чем другим способом, причем обычно с меньшими затратами.

Автоматизированные рабочие места, разрабатываемые на основе микрокомпьютерной и телекоммуникационной технологии, дают возможность менеджерам получить доступ к СУБД, к текстовым редакторам, экспертным системам, электронной почте. Они существенно сокращают объем рутинных, повторяющихся и утомительных операций, высвобождая значительную часть времени специалиста, занимающегося управленческой деятельностью, для более важных дел.

Проведение телеконференций основано на использовании телекоммуникационных технологий, таких, как телефонные линии, многоканальная, а также микроволновая и спутниковая связь. Все это обеспечивает возможность личного общения на значительном расстоянии, экономит время и деньги, обычно затрачиваемые при переездах, а необходимые для управленческой деятельности коммуникационные взаимодействия освобождаются от каких бы то ни было географически-пространственных ограничений.

Эта технология особенно эффективна, когда ее используют высшие управленческие кадры в общенациональных государственных учреждениях.

Большие ресурсы для роста эффективности управленческой деятельности заложены в *системах поддержки принятия решений (СППР)*. Они представляют собой компьютерную информационную систему, которая поставляет работникам высших звеньев управления информацию, используемую для нетрадиционного полиструктурного принятия непрограммируемых управленческих решений. Они способны оказать поддержку руководителю и менеджеру в принятии нетривиальных решений, облегчают пользователю манипуляции множеством разнообразных данных, разработку моделей и построение сценариев. Поэтому их использование повышает качество управленческих решений, особенно если это связано с множественными целями и требует учета множественных вариантов.

На переднем крае современных информационных технологий находятся экспертные системы. Опирающиеся на исследования в области искусственного интеллекта, экспертные системы предназначены для того, чтобы подражать процессам человеческой мыслительной деятельности. В отличие от других компьютерных технологий они способны производить не только вычислительные операции, но и делать выводы, исходя из фактов и заданных правил, что во многом напоминает умозаключение думающего человека. Такие функции экспертной системы обеспечиваются наличием базы знаний, содержащей знания эксперта – человека, а также генератором выводов, содержащим правила и стандартные оценки, используемые экспертом, чтобы прийти к определенному заключению. Эти системы могут с успехом применяться в таких сложных видах управленческой деятельности, как анализ инвестиционных проектов или определение характера чрезвычайных действий в случае наводнения, землетрясения, технологической катастрофы и других экстремальных ситуаций, в которых всегда существует множество неопределенных, непредсказуемых элементов. Поэтому их часто называют "интеллектуальными консультационными системами" (4; 793).

Квалифицированное применение современных информационных технологий дает возможность обеспечить качественную эффективность, количественную эффективность, рентабельность и экономичность управленческой деятельности. Если говорят о качественной эффективности, то имеют в виду достижение наилучшего из возможных результатов управленческой деятельности. Количественная эффективность воплощается в достижении наилучших конечных показателей, содействующих достижению более высокой производительности труда или снижению темпов инфляции. Рентабельность означает наилучшее соотношение между показателями на входе и выходе системы, например, соотношение между затратами и полученными результатами. Экономичность означает минимальную затрату ресурсов для принятия и осуществления управленческого решения.

Однако применение современных информационных технологий создает не только обширное пространство новых возможностей для повышения эффективности управленческой деятельности, но и ряд новых, не существовавших ранее проблем. Одна из наиболее острых среди них – компьютерная грамотность или, в более широком и существенном смысле, – грамотность управленческих кадров в области современных информационных технологий. Такая грамотность предполагает наличие у руководителей и менеджеров глубокого понимания, что такое компьютеры, как они работают и как соотносятся с повседневными рабочими функциями; умение использовать их в повседневной деятельности, подсказав другим сотрудникам, где и как они могут применяться. Компьютерная грамотность управленческого персонала включает в себя также понимание того, как эффективно пользоваться информационными технологиями, как и любыми другими ресурсами социальной организации или системы – финансовыми, материально-техническими и людскими. Менеджеры не должны питать иллюзий, будто повышение эффективности управленческой деятельности просто следует за применением информационных технологий подобно тому, как весна следует за зимой, а лето – за весной. Им необходимо оценивать различные варианты и возможности предполагаемого применения той или иной информационной технологии или ком-

плекса таких технологий с точки зрения интересов и целей соответствующей организации или системы в целом. Следовательно, и в области применения современных технологий в практике управленческой деятельности необходимо компетентное и энергичное руководство.

Контрольные вопросы

1. Что такое информация?
2. Как интерпретируется информация в контексте ее использования в управленческой деятельности?
3. Каковы факторы, определяющие интенсивность использования информации менеджерами?
4. Каковы требования, предъявляемые информации, используемой в управлении?
5. Что представляет из себя информационная управленческая система (автоматизированная система управления – АСУ)?
6. Какое значение имеют системы управления базами данных?
7. Что представляет собой автоматизация офисных операций?
8. Что такое системы поддержки принятия решений (СППР)?
9. В чем заключается сущность экспертных систем?
10. Какова роль грамотности управленческих кадров в области современных информационных технологий?

Литература

1. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом. М., 1975.
2. Информатизация и технологизация социального пространства. Материалы к 1 Международному симпозиуму по социальным технологиям. М. – Нижний Новгород, 1994.
3. Маньшин Г.П., Курдин В.Д. Информационные технологии: социальный прогресс и культура. //Проблемы создания информационных технологий. Сборник научных трудов. Вып. 2. Т. 1. Мн., 1998.
4. Свайн Дж.В., Уайт Дж.Д. Оценка перспектив использования информационных технологий в целях повышения производительности. //Эффективность государственного управления. М., 1998.

ГЛАВА 9. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

В подавляющем большинстве случаев управление имеет дело с различными организациями. Оно, во-первых, осуществляется в самих организациях – производственных, кредитно-финансовых, торговых, научных, образовательных и т.п. Оно, во-вторых, может оказывать свое воздействие на множество более или менее однородных организаций, например, организации строительства или торговли, и тогда мы имеем перед собой феномен отраслевого управления. Оно может включать в свою орбиту и множество организаций, существенно отличающихся друг от друга своими целями, содержанием и способами деятельности, сущностью решаемых задач, положением, занимаемым в обществе и т.п. В таком случае речь идет о межотраслевом, в том числе и государственном, управлении. Однако в любом случае объектом управления чаще всего оказывается определенная социальная организация либо совокупность организаций.

Что же представляет из себя организация?

В социологии управления под социальной организацией подразумевается специально, для достижения определенной цели созданная группа людей, выполняющая определенную общественную функцию. Поэтому организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнять коллективно то, чего они не могли бы достичь индивидуально, поодиночке. Следовательно, цель – это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится достичь группа людей, работающая вместе и составляющая данную организацию.

В своей повседневной жизни люди оказываются втянутыми в деятельность множества организаций, включая детский сад, школу, производственный коллектив, спортивную команду и т.д., причем все эти организации подразделяются на два основных типа – формальные и неформальные.

Под *неформальной* организацией обычно понимается система межличностных связей, возникающая на основе вза-

имного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная, стихийно возникшая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между собой (товарищеские отношения, взаимная симпатия, любительские интересы и т.п.). Именно такие организации чаще всего исследует социальная психология, хотя она интересуется и формальными организациями. Социология же, в отличие от социальной психологии, приоритетное внимание уделяет не таким неформальным организациям, а социальным организациям формального типа.

Каковы же существенные признаки *формальной* организации? К ним относятся следующие ее особенности:

1. Наличие определенной цели (целей) действия данной организации.

2. Совокупность функциональных положений, занимаемых членами данной организации, воплощаемых в свойственных им социальных статусах и ролях.

3. Конкретное воплощение соотношения этих статусов (позиций) через распределение отношений власти и подчинения.

4. Совокупность правил и норм, регулирующих отношение между людьми, занимающими определенные статусы в данной организации и выполняющими определенные роли в ней.

5. Формализация значительной части целей данной организации и нормативная регуляция поведения, отношений между членами данной организации.

С социологической точки зрения социальная структура формальной организации определяется тремя основными факторами. Во-первых, она зависит от цели, для осуществления которой создана данная организация. Во-вторых, она определяется ценностно-нормативными стандартами, которые регулируют распределение и взаимодействие социальных позиций (должностей) и присущих этим должностям ролевых предписаний. В-третьих, она обусловлена иерархической упорядоченностью и соподчиненностью названных статусов и ролей, связанных с ними уровней должностных обязанностей и ответственности, не зависящей (или мало зависящей) от личностных качеств и особенностей членов данной организации.

Таким образом, формальная организация представляет собой специфическую социальную общность и объединена: 1) общими целями, 2) общими интересами, 3) общими ценностями, 4) общими нормами, 5) совместной деятельностью. Основной функцией такой организации является достижение поставленной цели путем повышения упорядоченности и эффективности действий ее членов в жизненно важных для индивидов или общества в целом сферах жизнедеятельности. Одним из решающих условий успешного функционирования организации является хорошо налаженная система коммуникации между ее членами и связанное с этим упорядочение потоков информации, циркулирующей между различными звеньями данной организации, без чего невозможно эффективное управление организацией и рациональная координация деятельности людей, в нее включенных. Другим важным условием эффективного функционирования организации является создание реальных условий для служебного продвижения ее работников по иерархической лестнице должностей, так называемая "вертикальная мобильность" статусов и ролей в пределах данной организации. Третье существенное условие успешного функционирования организации составляет формирование и целенаправленное осуществление в ней системы социального контроля, представляющего собой совокупность вознаграждений и санкций, применяемых за добросовестное и эффективное выполнение должностных обязанностей либо, наоборот, за неточное, безответственное выполнение порученного дела.

В процессе своего функционирования социальная организация вырабатывает два ряда требований, один из них – это требование организации к каждому входящему в ее состав индивиду, а другой – требование индивида к организации. Суть *требований организации к индивидам* можно свести к следующему: 1) активная и эффективная деятельность, направленная на успешное достижение цели, стоящей перед организацией; 2) требования к индивидам, сформулированные безотносительно к их личностным особенностям, т.е. *безличностные* (университет, например, предъявляет свои требования к студентам, независимо от особенностей личности каждого из них); 3) требования к индивидам как к членам

определенной социальной общности (скажем, требования к студентам определенного вуза, определенного факультета, определенного курса и т.д.). В свою очередь, для успешного своего функционирования организация должна отвечать определенному набору *требований со стороны индивида.* Они таковы: 1) обеспечение устойчивости социального положения данного индивида; 2) возможности самоутверждения индивида в обществе как члена данной организации (члена партии, религиозной организации, футбольного клуба и т.п.); 3) обеспечение условий для его саморазвития как личности. От взаимодействия и взаимоудовлетворения этих взаимных требований зависит *устойчивость* данной организации, ее динамика и *эффективность ее деятельности.*

Из изложенных особенностей функционирования формальной организации и ее взаимодействий как целостной общности со своими членами можно вывести ее *характерные черты.*

Формальная организация:

1) *рациональна*, т.е. в основе ее формирования и деятельности находится принцип целесообразности, рациональности, сознательного движения к определенной цели;

2) *безлична*, т.е. безразлична к индивидуальным личностным особенностям своих членов, поскольку рассчитана на их взаимоотношения, устанавливаемые по составленной программе (например, отношения между солдатами и офицерами в армии, между директором, инженерами, бухгалтерами, рабочими на заводе и т.п.);

3) предусматривает и регулирует только *служебные* отношения;

4) подчинена в своей деятельности и в коммуникациях, взаимодействиях своих членов *функциональным целям*;

5) обладает (в большинстве случаев) *административным персоналом*, постоянно ответственным за поддержание устойчивости организации, координацию взаимодействий ее членов и эффективность ее деятельности как социального целого.

Мы достаточно подробно изложили основные особенности, условия успешного функционирования, характерные черты формальной организации, что дает достаточные основания для ее определения.

Социальная организация – это такая общность людей, которая складывается в определенную систему отношений, для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления.

В процессе управления организацией приходится принимать во внимание, что ее работники чаще всего распределены по функциональным областям деятельности. Понятие *функциональная область* относится к работе, которую выполняет подразделение или организация в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов (4; 90).

Взаимозависимость уровней управления и функциональных областей, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать намеченные цели, составляет *структуру организации.* В структуре организации выделяется несколько компонентов, среди которых важнейшее значение имеют специализированное разделение труда, сфера контроля и координация совместной деятельности людей, работающих в данной организации. Все это образует *внутреннюю среду* организации. Но последняя действует в определенной *внешней среде.*

Социальные факторы, внешние по отношению к организации, сплетаются в сложный клубок политических, экономических, юридических, социальных и социально-культурных воздействий, постоянно присутствующих в жизни организации и существенно влияющих на формирование ее деятельности. Внешняя среда сказывается не столько на повседневной работе людей, сколько на их отношении к своей организации и на поведении самой организации в целом. В частности, положительный в глазах общественного мнения имидж вселяет в людей гордость за принадлежность к организации. В этом случае легче привлекать и удерживать работников. Когда же в общественном мнении складывается недоверчивое или даже негативное отношение к организации, в нее приходят люди без большого удовлетворения, скорее подгоняемые соображениями выгоды, отсутствием выбора и т.д.

Внутренняя среда организации – это непосредственная обстановка, в которой приходится работать людям, объединенным совместными целями, интересами и деятельностью. Всегда нужно иметь в виду, что и организация, и управление ею, и руководители, и подчиненные – это люди, объединенные в определенные группы. Когда открывается какое-либо предприятие, принимает соответствующее решение конкретный человек или конкретная группа людей, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не абстрактные "рабочие", а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы, стимулированы, плохо обучены или безответственно относятся к своим обязанностям. Если руководство – отдельные работники системы управления – не понимает или не признает, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми запросами, интересами, потребностями, ожиданиями, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу.

Огромное разнообразие организаций, существующих в обществе, можно определенным образом типологизировать. Одним из широко распространенных *типов организаций* являются *добровольные ассоциации*, например, ассоциация предпринимателей, Белорусская социологическая ассоциация, ассоциация адвокатов и др. Для добровольных ассоциаций являются характерными следующие черты:

1) она организована для защиты и выражения общих интересов ее членов;

2) членство в ней является добровольным – оно не предусматривает предъявления определенных требований к людям (что неукоснительно соблюдается при призыве на военную службу) и его не присваивают от рождения (как, например, вероисповедание или гражданство);

3) она не связана в своей деятельности с местными или государственными органами власти.

Второй тип социальных организаций составляют *производственно-хозяйственные объединения*, т.е. организации, специализирующиеся на производстве товаров и услуг – заводы, фабрики, сельскохозяйственные кооперативы, торговые фирмы, комбинаты бытового обслуживания и т.п.

Третий тип организаций образуют *кредитно-финансовые организации* – банки, страховые кампании и др.

Четвертый тип организаций включает в себя *научно-исследовательские* и *учебные заведения*, ставящие своей целью производство и распространение новых научных знаний, их реализацию в техникумы, обучение подрастающих поколений – исследовательские институты, техникумы, вузы, школы и т.п.

Пятый тип организаций составляют *учреждения здравоохранения, социального обеспечения, физической культуры и спорта,* ставящие своей целью охрану и укрепление здоровья людей, рекреацию (восстановление) сил человека, израсходованных в процессе труда.

Шестой тип организаций составляют учреждения *культуры* и *досугового обслуживания населения* (театры, музеи, библиотеки, филармонии, кинотеатры и т.п.).

Седьмой тип организаций включает в себя учреждения *правоохранительных органов* – суды, прокуратура, милиция (полиция), органы государственной безопасности и др.

Восьмой тип составляют *административно-управленческие организации*, к которым относятся органы законодательной и исполнительной власти различных уровней (от республиканского до областных и районных), органы местного самоуправления.

В процессе перехода к государственно регулируемой рыночной системе хозяйствования возникают несколько *новых типов* организаций. Наиболее распространенными из них являются *арендные предприятия*. Они создаются путем передачи государственного предприятия в аренду на основе договора между государственными органами и сообществом арендаторов. Организационная структура управления такими организациями строится с учетом полного хозрасчета и самоуправленческих начал в экономической деятельности, а сфера централизованного управления резко сужается.

Достаточно широкое распространение получают *совместные предприятия,* которые создаются на основе вложения капитала отечественных и зарубежных партнеров, совместно осуществляющих хозяйственную деятельность, управление организацией и распределение прибыли.

Наряду с этими организациями в обществе, осуществляющем переход к рыночной экономике, создаются *акционерные общества*. Это – специфическая форма объединения средств организаций и граждан в целях осуществления хозяйственной деятельности. Существуют открытые акционерные общества, где акции свободно продаются и покупаются, и закрытые, в которых акции распространяются только среди основателей. Управление такой организацией осуществляет правление, избранное общим собранием акционеров и осуществляющее регулирование всех видов деятельности (инвестиции, производство, распределение прибыли и т.п.) в соответствии с общими принципами и направлениями, определяемыми таким собрание.

В процессе рыночных преобразований в странах с переходной экономикой возникают *холдинговые компании* – специфические организации, создаваемые с целью приобретения и последующего владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом выпускаемых промышленными фирмами. В данном случае из обширного веера управленческих функций приоритетное значение приобретает функция контроля, поскольку именно она обеспечивает регулирующее воздействие на все предприятия, фирмы и т.п., предоставившие ценные бумаги в распоряжение холдинговой компании.

Но люди объединяются в организации ради того, чтобы сделать свою деятельность более эффективной. Для этого необходима координация и согласование их действий во времени и в пространстве, что невозможно осуществить без управления организацией, без административных аспектов ее деятельности. Эти административные аспекты деятельности социальной организации выдающийся немецкий социолог М. Вебер обозначил термином "бюрократия". Чаще всего под этим термином подразумевается волокита и малая эффективность, однако в западной социологии по традиции, идущей от М. Вебера, этот термин не несет в себе отрицательных политических и нравственных моментов, а употребляется в нейтральном значении. Он скорее указывает на усилия, необходимые для поддержания и обеспечения ее эффективной деятельности.

В своей классической теории бюрократии М. Вебер исходил из необходимости рационализации всех сторон жизни современного общества. Он справедливо считал, что многообразная человеческая деятельность, в том числе и управленческая, становится более систематизированной и эффективной, если она организована согласно правилам, установленным на основе рационального анализа. В сфере управленческой деятельности главным аспектом рационализации является формирование эффективно действующего управленческого аппарата – бюрократии. Чтобы вычленить основные принципы ее деятельности, он сконструировал *идеальный тип* бюрократии, ее *теоретическую модель*. Такой идеальный тип в социальной реальности практически не встречается, но он служит моделью, сверяясь с которой, можно повысить эффективность деятельности управления в организации.

Основные характерные черты бюрократически организованной деятельности формальной организации, согласно М. Веберу, сводятся к следующим семи пунктам.

1. *Задачи* организации распределяются среди различных позиций в ней как *официальные обязанности*. Здесь предполагается четкое разделение труда по позициям, делающее возможной высокую степень специализации. Специализация, в свою очередь, способствует повышению квалификации служебного персонала как непосредственно, так и опосредовано, через возможность найма сотрудников на основе их производственных качеств.

2. Позиции или *должности* организованы в *иерархическую структуру* власти. Обычно такая иерархия имеет форму пирамиды, в которой каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим как за свои собственные решения и действия, так и за решения и действия своих подчиненных и в которой каждое должностное лицо располагает властью над теми, кто находится ниже его. Таким образом реализуется система вертикальной зависимости – подчиненность служебных позиций сверху донизу. Величина власти начальника над подчиненными четко обозначена.

3. Решения и действия должностных лиц управляются *формально установленной системой правил и инструкций*. В принципе деятельность в таких административных

организациях означает применение этих общих инструкций к конкретным ситуациям. Инструкции обеспечивают единообразие деятельности и вместе со структурой власти дают возможность координировать ее различные виды. Они обеспечивают также непрерывность деятельности независимо от изменений в штатах, поддерживая, таким образом, стабильность, которая отсутствует во многих других типах групп или коллективов, например, таких, как социальные движения.

4. Формальная организация располагает специальным *административным штатом*, в задачу которого входит обеспечение ее функционирования, в особенности функционирования ее каналов коммуникаций. Низший уровень такого административного аппарата составляют канцелярские служащие, ответственные за ведение письменной документации, в которой находят свое отражение все официальные решения и действия организации. В то же время "производственный" штат участвует в достижении целей организации непосредственно – будь то производство машин, сбор налогов, ведение войны или лечение пациентов – административный персонал участвует в достижении ее целей лишь опосредовано, путем поддержания ее функционирования.

5. *Должностные* лица в своих контактах с клиентами и другими должностными лицами обязаны руководствоваться *безличностной ориентацией*. Каждый клиент должен рассматриваться как очередное "дело", причем предполагается, что при этом сотрудник обязан отбросить все личные соображения и сохранять полнейшую эмоциональную беспристрастность; подобным же безличным образом следует обращаться и с подчиненными. Предполагается, что такой формальности будет способствовать *социальная дистанция*, существующая между иерархическими уровнями и между должностными лицами и их клиентами. Безличность и беспристрастность призваны предохранить рациональность суждений сотрудников при выполнении ими своих обязанностей от влияния личных чувств и настроений.

6. Наем организацией сотрудника *предусматривает его продвижение по службе*. Типичное должностное лицо – это сотрудник, занятый в данной организации полный ра-

бочий день и на всю жизнь связывающий свои надежды на продвижение с данным учреждением. Наем служащих основывается на производственных качествах кандидатов. Обычно эти качества устанавливаются либо специальной проверкой, либо по соответствующим документам, подтверждающим уровень подготовки и образования кандидатов. Подобные образовательные ограничения создают определенную степень однородности среди должностных лиц, т.к. лишь относительно немногие выходцы из рабочего класса имеют высшее образование и ученые степени, хотя их число и увеличивается. Должностные лица не выбираются на должности, а назначаются, завися, таким образом, от вышестоящих начальников, а не от какой-либо группы избирающих. После прохождения периода проверки служащие вступают в должность на длительный срок и подлежат переаттестации, в результате которой, в случае ее успешного прохождения, могут получить служебное продвижение вверх – по той же вертикальной линейной зависимости.

7. Формальная организация призвана развивать "корпоративный дух" среди служащих, формировать у них высокую степень *лояльности* к организации, стремление неуклонно следовать установленным правилам и нормам. В соответствии с этим должность, занимаемая индивидом в организации. должна рассматриваться им как главное занятие. В результате происходит "отождествление" служащих с организацией, что стимулирует их интенсивную деятельность *в интересах организации.*

Обосновывая преимущества "бюрократической формы" организации, основанной на специализации функций, служебной иерархии и карьере, М. Вебер подчеркивал, что она обеспечивает высокую эффективность деятельности. Однако дав четкое описание функций различных элементов организации, М. Вебер не учел, что один и тот же фактор, который повышает эффективность в одном отношении, может вызвать дисфункциональные последствия в другом. К тому же он обращал внимание только на формально создаваемые стороны бюрократии, игнорируя неформальные отношения, которые неминуемо возникают между сослуживцами, поскольку они взаимодействуют как целостные личности, а не просто как безличные исполнители порученных

им формальных ролей. Реальная деятельность почти всех учреждений показывает, что неизбежно возникающая в рамках формальной организации неформальная организация жизненно важна для функционирования соответствующей социальной системы.

Тем не менее теория бюрократии, разработанная М. Вебером, даже при всех своих ограниченностях, считается самой эффективно действующей моделью функционирования управленческого аппарата социальной организации. Любая управленческая модель может быть применена эффективно только в том случае, если принимается во внимание тип организации, степень сложности ее структуры, особенности ее связи с окружающей социальной средой. Поэтому в социологии организаций выделяют в качестве специфического объекта управления так называемые "*сложные организации*". Сложные организации отличаются тем, что они, во-первых, имеют не одну цель, а определенный *набор взаимосвязанных целей* своей деятельности, во-вторых, они осуществляют четкое горизонтальное разделение деятельности за счет образования *подразделений*, каждое из которых выполняет специфические конкретные задания и добивается конкретных специфических целей. Как и целая организация, подразделения, являющиеся ее частями, представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Например, в такой сложной организации, каковой является Минский автомобильный завод, существуют различные подразделения (отдел главного технолога, отдел маркетинга, производственные отделы и т.п.), деятельность которых направлена не только к достижению специфических целей, но и скоординирована для успешного достижения единой цели, общей для всех подразделений данной сложной организации. Поэтому в сложных организациях существует три уровня управления.

Эффективность управления, как и всей деятельности организации, в решающей степени зависит от ее взаимодействия с внешней социальной средой. Ни одна организация не может существовать и функционировать в качестве изолированного "острова в себе". Каждая организация зависит от окружающей социальной среды как в отношении привлечения кадров, так и в отношении всех остальных

своих ресурсов (материальных, финансовых, духовных и др.) и, наконец, в отношении потребителей, пользователей результатов ее деятельности, будь это товары, услуги, идеи, знания, верования и т.п. Внешняя социальная среда включает в себя экономические условия, социальную структуру общества, систему образования и подготовки кадров, психологическое состояние населения, технологические системы различных видов деятельности. Поэтому в деятельности организации, особенно сложной, возрастающую значимость в современных условиях приобретает комплексный анализ всех компонентов и динамики внешней социальной среды и осуществление на этой основе процесса стратегического планирования, предназначенного для контроля факторов, внешних по отношению к данной организации, с целью определения масштабов существующих возможностей и опасностей. Только таким путем можно определить тенденции развития организации и перспективы ее деятельности в изменяющихся условиях внешней среды.

Для того, чтобы влияние внешней социальной среды на жизнедеятельность организации можно было выявить более четко и точно, все факторы этой среды подразделяют на факторы прямого и косвенного воздействия. Среда *прямого воздействия* включает в себя факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе обратное прямое влияние операций, осуществляемых организацией. Под средой *косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на деятельность организации, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, политические трансформации, социокультурные изменения, влияние групповых интересов, существенные для организации события в других регионах и странах. Все эти факторы в своей совокупности составляют многогранную, взаимосвязанную в своих компонентах систему влияния внешней среды на организацию (см. схему № 12).

Однако социальная организация не только испытывает влияние внешней социальной среды, но и своей деятельностью способна оказывать обратное влияние на среду, иногда очень существенное. Особенно такое влияние на внеш-

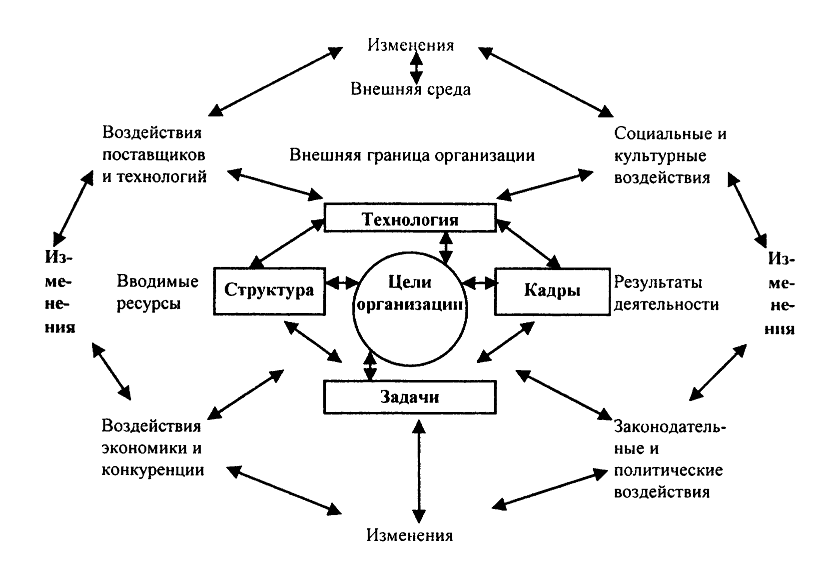


Схема № 12. Модель влияния внешней среды на управление организацией.

нюю среду возрастает в том случае, если организация осуществляет нововведения, которые, распространяясь за ее пределы, способны вызвать не только количественные, но и качественные изменения в окружающей среде, в обществе в целом.

На основании вышеизложенного можно сделать следующий обобщающий вывод. На эффективность деятельности любой организации оказывает влияние множество факторов как действующих внутри ее (наличие четких целей и задач, хорошая мотивация и стимулирование деятельности персонала, сплоченность и сработанность коллектива и т.п.), так и оказывающих влияние на нее из внешней среды (состояние экономики, степень конкуренции, жесткое или мягкое регулирование со стороны государства, социальные установки и смысложизненные планы различных групп населения, воздействие поставщиков энергии и технологий, существующий в обществе уровень культуры и т.д.). Поэтому эффективное функционирование любой организации определяется не только соотношением стоимости входных ресурсов (затрат) и стоимости выходной продукции, но и всесторонним уче-

том в разработке и осуществлении управленческих решений всей совокупности действий внутренних и внешних факторов. А это предполагает осуществление принципов системности и комплексности, которые при реализации всех этих факторов, порождают принципиально новое, эмерджентное качество, не сводимое к простой сумме эффектов, вызываемых действиями тех или иных факторов. Это эмерджентное качество деятельности организации, выражающееся в высокой эффективности ее деятельности (хозяйственной, социальной, социокультурной и т.п.) возникает только тогда, когда оказывается эффективным управление данной организацией, что возможно только при системном, комплексном подходе к этой сложной и многогранной деятельности.

Контрольные вопросы

1. Зачем люди объединяются в организацию?
2. Каковы существенные признаки формальной организации?
3. В чем состоит сущность требований организации к индивиду и индивида к организации?
4. Каково определение социальной организации?
5. Какие типы социальных организаций Вы знаете?
6. Каковы характерные черты идеального типа управления организацией, предложенного М. Вебером?
7. Какова связь управления организацией с внешней средой?

Литература

1. Беляева Н.Ю. Гражданские ассоциации и государство. //Социологические исследования. 1995. № 11.
2. Блау П. Исследование формальных организаций. //Американская социология. Перспективы, проблемы, методы. М., 1972.
3. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1972.
4. Комаров М.С. Формальная организация. Феномен бюрократии в современном обществе. //Введение в социологию. М., 1994.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Гл. 1. Организация, менеджеры и успешное управление; Гл. 22. Управление производительностью: комплексный подход.

ГЛАВА 10. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В процессе движения нашего общества к социально ориентированной рыночной экономике решающее значение приобретает выработка научно обоснованной стратегии осуществления глубинных социально-экономических преобразований. Действенным инструментом управленческой деятельности в условиях крупномасштабных изменений во всех сферах общественной жизни и возрастающей в связи с этим неопределенности в развитии экономических, социальных и иных систем становится методология стратегического управления.

Сам термин "стратегия" вошел в число управленческих понятий в конце 50-х годов XX столетия, когда все чаще стали возникать проблемы адекватного реагирования на неожиданные изменения во внешней среде. В таких условиях обращение к стратегии стало жизненно необходимым не только в военном деле, откуда и произошел сам этот термин, но и в сферах экономики, социальной жизни, политического развития, научно-технического прогресса. Оказавшись перед лицом внезапных и многообразных, чаще всего непредвиденных изменений, управленческие структуры в различных сферах деятельности должны были решать две чрезвычайно трудные проблемы:

1) выбрать оптимальное направление развития из многочисленных альтернатив, которые с трудом поддаются оценке;

2) направить усилия управляемой подсистемы (объекта управления) в нужное русло.

Ответ на эти вопросы составляет сущность выработки и реализации стратегии. Сама же стратегия представляет собой системный подход к определению цели развития данной социальной системы, формулированию вытекающих из нее задач, выявлению необходимых для их решения людских, материальных и иных ресурсов, а также к определению последовательности этапов (шагов) на пути к достижению стратегической цели. Поэтому вполне обоснованным представляется высказанная видными американскими специалистами в области менеджмента М.Х. Месконом,

М.А. Альбертом и Ф. Хедоури мысль о том, что "стратегическое планирование является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции" (3, 256).

Стратегическое управление обладает несколькими отличительными *особенностями*:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он завершается установкой общих направлений, продвижение которых обеспечит развитие и укрепление позиций социальной или экономической системы (страны, фирмы, коллектива и т.п.).

2. Сформулированная стратегия используется для разработки стратегических проектов и планов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание управляющей подсистемы на определенных секторах деятельности и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегической целью.

3. В процессе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые открываются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной неполной информацией о различных альтернативах.

4. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

5. В процессе отбора проектов, связанных со стратегическим управлением, необходимо проводить различие между стратегией и ориентиром. Ориентиры представляют собой цель, которую стремится достичь управляемая подсистема, а стратегия – средство определения цели и путей ее достижения. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не окажется таковой, если ориентиры системы изменились.

6. Стратегия и ориентиры взаимосвязаны как в отдельные моменты, так и на различных уровнях структурирования системы или организации. Например, некоторые

параметры эффективности (скажем, доля рынка) в один момент и в одних условиях будут служить фирме ориентирами, а в других – станут ее стратегией. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри системы (организации), возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Примером успешного применения стратегического управления в сфере производства является стратегия, разработанная главой знаменитой американской автомобильной корпорации "Крайслер" Ли Якокой и воплощенная в новом направлении развития данной корпорации. Именно осуществление этой стратегии дало возможность создать новые, пользующиеся спросом и популярностью модели автомобилей, расширить деятельность по маркетингу и восстановить пошатнувшуюся было устойчивость прибыльности "Крайслера". Специфические особенности стратегического управления заключаются в том, что вместо предшествующего управления на основе контроля за исполнением, при котором реакция управляемой системы на изменения появляется *после* совершения событий, а будущее состояние предсказывается на основе экстраполяции прошлых тенденций, возникает принципиально новая стратегия управления, основанная на *предвидении* возможных изменений и будущих тенденций, которая, судя по некоторым признакам, неизбежно проявляется, а также на основе гибких экстренных решений, варьируемых в зависимости от изменения сложившихся тенденций.

Сказанное позволяет дать определение рассматриваемому действию. *Стратегическое управление представляет собой процесс, направленный на осуществление миссии данной социальной системы (организации) на основе предвидения возможных изменений и будущих тенденций развития, формулирование ее целей, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют добиваться поставленных целей.* Процесс стратегического управления показан на схеме № 13.

Без четкого определения миссии социальной системы (организации) невозможно осуществить стратегическое управление. В миссии системы воплощен смысл ее сущест-

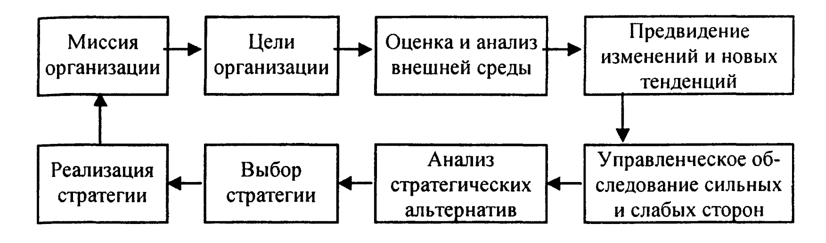


Схема № 13. Процесс стратегического управления.

вования. Она служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. В реальном своем существовании миссия предстает в качество первостепенной, генеральной цели данной системы. Вот как, например, формулируется миссия широко известной американской компании: "Миссия компании "Сан Бэнкс" заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании" (3; 264).

На основе определения миссии системы (организации), формулируются цели ее деятельности, на которые ориентируется высшее руководство, причем выбор целей имеет вполне определенные правила. В частности, необходимо, чтобы цели были ориентированы во времени, чтобы они были реальными и достижимыми, чтобы они были обеспечены необходимыми людскими, материальными, финансовыми и другими ресурсами.

Стратегическое управление исходит из того, что будущее системы вследствие возможных изменений, подчас неожиданных и внезапных, не всегда может быть предсказано методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития. Поэтому в качестве первого шага оно использует анализ перспектив развития управляемого объекта, задачей которого является выяснение тех изменений, тенденций, опасностей, шансов, а также возможных экс-

тремальных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Вторым шагом является анализ позиций и перспектив данной системы (организации) в конкурентной борьбе. Его задачей является определение того, насколько можно повысить эффективность функционирования системы, улучшив конкурентную стратегию на основе учета того, что одни виды деятельности более перспективны, чем другие, а некоторые вовсе лишены перспективы.

А это означает, что необходим третий шаг, который получил название *метода выбора стратегии.* Он состоит в определении перспектив системы в различных видах и направлениях деятельности, установлении приоритетов в распределении людских, материальных, технических, финансовых ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии и успешного продвижения к намеченной цели.

Соотнесение нынешних возможностей с более или менее перспективными видами и направлениями деятельности системы позволяет сделать четвертый шаг в стратегическом управлении. Его задачей является оценка недостатков существующих в настоящее время видов деятельности и определение новых видов и направлений деятельности, к которым следует перейти для более успешного достижения поставленной цели.

Из изложенного выше вытекает, что деятельность по стратегическому управлению ориентирована на обоснование стратегической позиции, которая должна обеспечить длительное и динамически устойчивое развитие системы (организации) в изменяющихся условиях. Оно осуществляется высшим руководством и решает задачи, связанные

1) с приспособлением системы к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды;

2) проведением стратегических изменений в структуре и функциях системы и ее основных звеньев;

3) созданием организационной архитектоники, способствующей стратегическим изменениям;

4) подбором, переквалификацией и обучением управленческих кадров, способных реализовать стратегические изменения в практике управления и в деятельности всех структурных компонентов системы.

Стратегическое управление предполагает осуществление стратегического планирования. Стратегическое планирование представляет собой систему решений и действий, предпринятых управляющей подсистемой и направленных на разработку специфических стратегий для определения и введения в действие необходимых ресурсов с целью эффективного продвижения к намеченной цели.

Стратегическое планирование имеет некоторое сходство с долгосрочным планированием, и первое, и второе рассчитаны на относительно долгие временные рамки в 10-15-20 лет. Главное же различие между ними состоит в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции, исторически сложившихся тенденций развития. В отличие от этого в системе стратегического планирования считается, что для определения будущего недостаточно методов экстраполяции. Необходимо кроме этого выяснить наиболее вероятные изменения в грядущем развитии системы и в окружающей среде, определить возможные тенденции, создающие новые, часто неожиданные условия дальнейшего развития. Стратегическое планирование принимает в расчет возможность возникновения нестабильности как в условиях окружающей среды, так и в функционировании самой системы, а это побуждает готовить стратегические решения уже тогда, когда непредвиденные события еще не наступили, но появляются отдаленные, слабые сигналы грядущих изменений.

Следовательно, стратегическое планирование становится особенно необходимым в условиях социально-экономической нестабильности и быстрых изменений. В этих условиях требующая разрешения управленческая проблема чаще всего возникает внезапно и вопреки ожиданиям. Это, во-первых. Во-вторых, она ставит перед системой и ее руководящим ядром новые задачи, не соответствующие прошлому опыту. В-третьих, неумение своевременно уловить новые тенденции, особенно неблагоприятные, приводит к неприятию контрмер, а это наносит ущерб системе. В-четвертых, требуемые в такой ситуации контрмеры должны быть приняты срочно, а их эффективность должна быть достаточно существенной, чтобы предотвратить раз-

витие событий в нежелательном направлении. Все это требует перехода от привычного метода экстраполяции к стратегическому управлению, включающему в себя в качестве конкурентной формы реализации стратегическое планирование.

Конструктивное значение стратегического планирования заключается в том, что только хорошо спланированные и эффективные действия, направленные на реализацию определенной стратегии, способны обеспечить успех в будущем. Даже если разработана хорошая стратегия, но действия по ее реализации оказываются неэффективными, соответствующая система (организация) сталкивается с серьезными трудностями и неудачами на пути продвижения к цели.

Для того, чтобы сформулированные задачи были успешно решены, в процессе стратегического планирования разрабатывается *программа действия*. Программа представляет собой комплекс мер, направленных на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи, сбалансированных друг с другом по исполнителям, ресурсам и срокам. Каждая программа включает в себя ряд проектов по отдельным сферам и видам деятельности, направленной на достижение запрограммированной цели.

Чтобы программа действий в наибольшей степени соответствовала миссии и целям системы, полезно использовать разработку возможных сценариев будущего ее состояния. Возможна разработка двух типов сценариев. Первый из них представляет собой описание последовательности действий, ведущих к прогнозируемому состоянию системы (организации), а также условий и факторов, оказывающих существенное влияние на этот процесс. Второй тип сценариев содержит описание возможных последствий для этой системы, если она достигнет прогнозируемого желаемого (запрограммированного) состояния.

После того, как разработано несколько, в том числе и альтернативных (допускающих одну из двух или нескольких возможностей), сценариев, они должны быть проверены на обоснованность, непротиворечивость и комплексность, а также на высокую степень вероятности. Затем из всей совокупности сценариев будущего выбирается один,

представляющийся наиболее обоснованным, вероятным и соответствующим миссии системы, целям ее развития и функционирования.

Заключительным этапом в процессе стратегического планирования становится перенос избранного сценария на практическую основу, для чего разрабатываются планы развития системы (организации) на перспективу – долгосрочные планы и текущие, оперативные планы деятельности. Совокупность этих планов должна быть ориентирована на решение четырех управленческих задач:

1) определение и распределение ресурсов;
2) адаптация к внешней среде;
3) внутренняя координация;
4) организационное стратегическое предвидение.

Первая из этих задач связана с распределением материальных и финансовых ресурсов по структурным подразделениям и видам деятельности, с реорганизацией структуры: сокращением или прекращением деятельности малоперспективных или неперспективных отделов, их реорганизацией и формированием новых структурных единиц.

Вторая задача охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают взаимоотношения системы (организации) с ее внешним окружением. Примером успешного решения этой задачи является завоевание приоритетных позиций на рынке безалкогольных напитков американской компанией "Кока-кола", которая тщательно изучала изменение потребительского спроса, внимательно отслеживала деятельность конкурирующих фирм "Ростал Краун" и "Пепси" и, наконец, с учетом изменений потребительских требований, выпустила на рынок ряд напитков, в наибольшей степени учитывающих всю совокупность окружающих условий.

Решение третьей из названных задач стратегического планирования предполагает осуществление координации стратегической деятельности, направленной на выявление сильных и слабых сторон системы (организации) с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций, осуществляемых различными компонентами данной системы.

Наиболее сложной является четвертая задача стратегического планирования. Ее решение возможно только в том случае, когда осуществляется радикальное преобразование самого стиля мышления и деятельности управленческих кадров, которые способны учиться на прошлых стратегических ошибках и овладевать инновационными методами управленческой деятельности, повышая тем самым профессионализм в области стратегического управления.

Если выделенные этапы стратегического планирования расположить в последовательный ряд действий, то мы получим схематическое изображение этого сложного и многозвенного процесса (см. схему № 14).

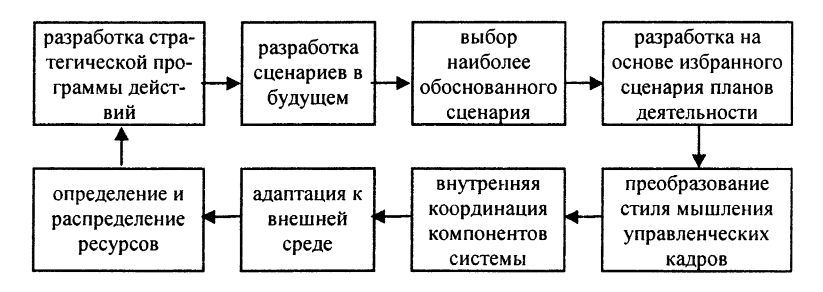


Схема № 14. Процесс стратегического планирования.

В процессе стратегического планирования существенное значение имеет анализ тенденций изменения внешней среды. Такой анализ служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к данной системе (организации) условия и факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности. Особое значение при этом придается изучению динамики таких факторов, как экономические, политические, социальные, технологические, информационные, экологические. С учетом изменений в соответствующих сферах сама система управления должна видоизменяться, адаптируясь к внешней среде.

Все эти компоненты стратегического планирования в конечном счете в результате их интеграционного единства приводят к четкому пониманию, по каким параметрам следует совершенствовать организационные, технологические,

материальные, финансовые качества данной системы, чтобы обеспечить более успешное продвижение ее к намеченной стратегической цели, к эффективному выполнению ее миссии.

Контрольные вопросы

1. Что такое стратегическое управление?
2. Каковы особенности стратегического управления?
3. Какие компоненты составляют процесс стратегического управления?
4. Что представляет собой стратегическое планирование?
5. Какие задачи решает стратегическое планирование?
6. Каковы основные компоненты стратегического планирования?

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Изд-во МГУ, 1995.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. Гл. 9. Стратегическое планирование.
4. Управление организацией. /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. М.: ИНФРА, 1998. Разд. 2. Стратегическое управление.

ГЛАВА 11. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЫНОЧНЫМИ СИСТЕМАМИ

Социально-экономические системы отличаются друг от друга не тем, управляют ли в них хозяйственной деятельностью или нет, а тем, как и каким образом осуществляется в них процесс управления. Координация и согласование целей, интересов и планов хозяйствующих субъектов может осуществляться централизованным путем, как это имело место в централизованно планируемой экономике СССР, где органы государственной власти разрабатывали не только стратегию экономического развития, но и генеральный детальный, причем строго контролируемый, план развития народного хозяйства, всех его отраслей. В отличие от этого в условиях рыночной экономики принятие управленческих решений, планирование экономической деятельности осуществляется многими хозяйствующими субъектами, т.е. децентрализовано, а согласование и координация хозяйственной деятельности происходит через рыночные механизмы. Однако это отнюдь не исключает целесообразности, более того, – необходимости государственного регулирования экономики. Идея необходимости государственного регулирования была выдвинута более 220 лет назад одним из классиков политической экономии А. Смитом. Он считал, что основной увеличитель капиталистической рыночной экономики – эгоистические устремления предпринимателей, которые осуществляют хозяйственную деятельность в соответствии с правилами конкуренции в сфере рыночной эффективности. Но такая ситуация, по его мнению, отнюдь не исключает регулирующей роли государства, особенно в обеспечении внутреннего порядка в стране, эффективного функционирования правовой системы, просвещения и здравоохранения, обороны страны. Он подчеркивал, что самой по себе "невидимой руки", т.е. рыночного механизма, недостаточно, чтобы обеспечить стабильное развитие экономики. Поэтому "невидимая рука" рынка должна быть дополнена "видимой рукой" – государственным регулированием. Более чем два столетия успешного развития рыночных систем не только подтвердили правильность этой идеи, но и доказали возрастающую значимость государственного регу-

лирования экономики в рыночных системах в преддверии XXI века.

Опыт передовых развитых стран с рыночной (смешанной) экономикой (США, Германия и другие страны Европейского Союза – ЕС) показывает, что роль государства и его вмешательство в экономические процессы постоянно усиливаются, особенно в тех сферах, где рыночный механизм без создания определенных условий не может функционировать нормально. Не подтверждается и мнение о том, что механизм рыночного саморегулирования экономики должен приводить по мере его развития к свертыванию функций государства и сокращению численности сотрудников государственных органов управления.

Так, в США с 1946 г. общая численность работников государственных учреждений увеличилась с 5,6 млн. до 19,3 млн. чел., или в 3,5 раза (80 % общей численности занятых в отраслях добывающей, обрабатывающей промышленности и в строительстве) при росте валового внутреннего продукта (ВВП) в 4,2 раза.

Рост занятости на государственной службе США обусловливается повышением роли и функций государственного регулирования экономических процессов. Государство выступает и в качестве непосредственного хозяйствующего субъекта – покупателя, продавца, кредитора, заемщика, товаропроизводителя и т.д.

В США, Германии и других странах с развитой рыночной экономикой существует разветвленная система государственных смешанных организаций и учреждений рыночного типа, оказывающих самые разнообразные услуги как государственным, так и частным фирмам, и домашним, и заканчивая оказанием консалтинговых, маркетинговых, страховых, рекламных, правовых и многих иных видов услуг.

В настоящее время практически все государства с рыночным типом хозяйства прибегают в той или иной степени к государственному вмешательству в экономику. Для этих целей используют различные государственные регуляторы: государственные закупки (в США они составляют 20 % ВВП); квоты на производство (особенно в сельском хозяйстве), на добычу полезных ископаемых (страны ОПЕК), на экспорт и импорт (на текстильные товары в странах ЕЭС);

лицензии на занятие той или иной деятельностью; дотации, субсидии, субвенции; кредитные регуляторы (учетная ставка, нормативы резервирования, операции с ценными бумагами на открытом рынке и т.д.); налоги (на добавленную стоимость, на прибыль или доходы, акцизы, подоходный и т.п.) и др. Вместе с тем масштабы применения конкретных регуляторов и их роль в общей системе государственного регулирования отличаются по странам, в первую очередь в силу различного уровня их экономического развития, интеграции в мировую экономику, уровня индустриализации и специализации их экономик.

В странах с рыночной экономикой (как индустриально развитых, так и развивающихся) используются следующие основные формы государственного регулирования: государственное предпринимательство, косвенное регулирование посредством бюджетно-налоговой, денежно-кредитной и внешнеэкономической политики, государственное регулирование и прогнозирование.

Опыт стран с развитой рыночной экономикой убеждает, что государственное регулирование особенно необходимо в тех сферах экономической деятельности, в которых рыночный механизм чаще всего дает сбои и не обеспечивает требуемой эффективности. Основные из этих сфер таковы:

1. *Поддержка конкуренции.* Действенная конкуренция не воспроизводится сама по себе. Накопление капитала ведет к его централизации. Несмотря на постоянное образование новых мелких и средних фирм, число крупных, определяющих ситуацию на рынках ведущих отраслей экономики, постепенно сокращается, а их доля в выпуске продукции, занятости и инвестициях возрастает. Таким образом, основной двигатель рыночного хозяйства – конкуренция – подрывает сама себя. Этот процесс противоречивый, он представляет собой, скорее, тенденцию, развивающуюся медленнее или быстрее, а иногда временно и в обратном направлении, в разных отраслях на разных исторических этапах.

Государство должно создать общеэкономические, правовые и социальные условия, разработать и внедрить правила, обеспечивающие действенное функционирование конкуренции; контролировать выполнение этих правил, не подрывая основ социально-экономической системы, т.е. не подрывая права собственности и свободы хозяйственной

деятельности. Во многих развитых странах действуют законы по защите конкуренции от монополий: антитрестовский закон США, законы против ограничений конкуренции и против недобросовестной конкуренции в ФРГ.

2. *Обеспечение общеэкономической стабильности.* Система рыночного хозяйства в силу специфики координации экономических решений и действий допускает нарушения внутренней стабильности народного хозяйства, сильные колебания конъюнктуры, возникновение отраслевых диспропорций. В связи с этим перед государством стоит задача выравнивания долгосрочных циклических и кратко- и среднесрочных конъюнктурных колебаний. Рыночный механизм сам по себе с этой задачей не справляется.

Обеспечение общехозяйственной стабильности в целом означает, что государство несет ответственность за умеренный, но постоянный экономический рост, поддержание рациональной структуры народного хозяйства, устойчивость национальной валюты, нормальную занятость и внешнеэкономическое равновесие. Юридической основой государственной политики стабилизации в большинстве развитых стран с рыночной экономикой являются соответствующие законы, например, "Закон о стабильности и росте", принятый в ФРГ в 1967 г.

3. *Социальная обеспеченность.* В современном обществе необходима защита интересов лиц, работающих по найму, потребителей, пенсионеров, больных, детей, молодежи. Теоретически в условиях чистой рыночной экономики больные, старики, инвалиды, сироты могут вообще не получать никакого дохода, так как они ничего не могут предложить на рынке. Поэтому, государство в целях обеспечения социального равновесия, а в конечном счете гарантирования социальной устойчивости общественно-экономического строя, обязано проводить политику перераспределения доходов. В большинстве стран под эту политику подведена юридическая база, составляющая в совокупности систему социального обеспечения.

4. *Обеспечение потребности в общественных благах.* Существует целая категория благ, которые на первый взгляд являются свободно доступными, так как они удовлетворяют определенные потребности и бесплатны для населения. Это – внешняя и внутренняя безопасность, функционирование цен-

тральных, муниципальных управленческих, судебных органов, учеба в школах и высших учебных заведениях, проезд по автомобильным дорогам, мостам, тоннелям (не во всех странах). Совокупность всех этих необходимых для нормального жизнеобеспечения благ называется *общественными благами*. Они представляют собой в основном услуги, оказываемые государством в лице центральных и местных властей всем жителям страны и финансируемые за счет налогов, отчислений во внебюджетные фонды и прочих принудительных сборов. (Государство является собственником отдельных предприятий, предлагающих на рынке свои товары и услуги. Эти товары и услуги к общественными благам не относятся.)

Современное общество не может допустить, чтобы образование было доступно только для детей привилегированных слоев, чтобы здравоохранение было только платным, а престарелые, инвалиды, сироты, бездомные и др. социально ущемленные группы людей были предоставлены самим себе, не получая никакой поддержки. Все необходимые для этого расходы современное государство оплачивает за счет бюджета и предоставляет соответствующие услуги бесплатно в равной степени всем жителям страны.

5. *Обеспечение хозяйствующих субъектов информационными ресурсами*. Для улучшения функционирования рыночной системы государство должно обеспечивать ее достоверной, оперативной и общедоступной информацией. Дело в том, что в современной технонасыщенной хозяйственной, образовательной и иной деятельности возможность регулирования рыночных систем в очень большой, притом возрастающей, степени связана с использованием различных видов информационных продуктов, участвующих в рыночных процессах, в том числе в формировании рынков информационных услуг для решения проблемных ситуаций и снижения риска рыночного обмена. В условиях функционирования рыночной системы лицо, группа лиц или специальный орган, принимающие управленческое решение, разрешает возникающие проблемные ситуации, выступающие в виде комплекса альтернатив, используя для этого систему данных, информацию и знания. Все это в сложном взаимодействии создает информационные ресурсы для решения конкретной проблемной ситуации.

В такой ситуации складывается взаимодействие трех видов рынков: 1) рынок действий – объект управления; 2) рынок интеграции – субъект управления (управляющая подсистемой); 3) рынок знаний (подсистема формирования информационных ресурсов).

Органично включенный в рыночную систему рынок знаний предполагает осуществление ряда необходимых этапов эффективного рыночного регулирования. Эти этапы таковы:

1. Выделение операций экспертного, натурного и модельного исследований рыночных проблемных ситуаций в процессе регулирования, что ставит проблемы комплексирования результатов таких исследований в целях формирования из разрозненных информационных компонентов в целостные системы – информационных ресурсов, необходимых для эффективной управленческой деятельности.

2. Выделение основных контуров информационного рыночного регулирования, компенсирующих риск незнания (недостоверного знания) свойств рынка действия (объекта управления) как объекта управленческого влияния.

3. Формирование рынка знаний как источника данных и технологической среды, преобразующей информационные компоненты, получаемые в результате экспертных, натурных и модельных исследований проблемных ситуаций, возникающих на рынке действий как объекта управленческого влияния.

4. Формирование рынка интеграции как специфической рыночной системы, осуществляющей методами экспертных исследований разрешение возникающих рыночных проблемных ситуаций (3; 75).

Формируемый в результате осуществления этих этапов рынок знаний служит, с одной стороны, средством изучения рынка действий, а с другой – средством направления его к желаемому оптимальному состоянию. Функционирование рынка знаний и связанных с ним информационных ресурсов позволяет на основе знаний о прошлом и настоящем рынка действий (объекта управления) предвидеть будущее состояние управляемой системы. Именно в этом состоит основной смысл возможного улучшения регулирования рыночных систем на основе накопления знаний о рыночных процессах и одновременно осуществления стимулирующих воздействий на хозяйствующие субъекты со стороны государственных органов управления.

Изложенные принципы и особенности управления рыночными системами все более полно в последовательно осуществляются в Беларуси, России и других странах СНГ, совершающих трудный и противоречивый переход от тоталитарной системы управления к демократической и от планово-централизованной экономики – к рыночной. С 1994 г. в Беларуси существует Президентская республика – такая система власти, которая, как показывает опыт западных стран (США, Франция и др.) и молодых суверенных государств, образовавшихся на территории бывшего СССР (Россия, Украина, Казахстан, Литва и др.), является потенциально эффективной формой правления, основанной на принципе разделения властей. Государственная система управления, функционирующая в Республике Беларусь, включает: Парламент – Национальное собрание, Совет Министров, Администрацию Президента, судебные органы, Прокуратуру и Комитет государственного контроля.

Построенная по функционально-отраслевому и территориальному принципам система государственного управления включает 26 министерств, 18 государственных комитетов, 22 комитета при министерствах, шесть облисполкомов, Минский горисполком, 47 горисполкомов и 143 райисполкома и районные администрации, 81 поселковый и 1449 сельских исполкомов. Кроме того, система управления включает органы хозяйственного управления (ассоциации, корпорации, концерны, объединения, компании). Ее дополняют различного рода объединения граждан (союзы, фонды, общества, товарищества и др.), которые также регулируют определенные социально-экономические отношения. Действующая система управления страной охватывает основные функциональные и отраслевые блоки: финансово-экономический, производственно-технический, социальный, сферы услуг, национальной безопасности, внешней политики и позволяет обеспечивать процессы жизнеобеспечения народа, стимулировать реформирование и развитие народного хозяйства на принципах социально ориентированной рыночной экономики.

Действующая в Беларуси система государственного регулирования функционированием рыночных процессов включает в себя три основных уровня управления: республиканский, отраслевой и местный.

Республиканский уровень управления рыночными системами включает:

Республиканские экономические органы;

Органы управления социальной сферой;

Органы управления внешнеэкономической и внешнеполитической деятельностью;

Органы управления научно-инновационной деятельностью;

Органы управления природоохранной деятельностью и использованием природных ресурсов;

Силовые министерства и комитеты.

Отраслевые органы управления включает все народнохозяйственные комплексы, и в отрасли, в том числе:

Топливно-энергетический комплекс;

Промышленность;

Агропромышленный комплекс;

Строительный комплекс;

Транспорт и связь;

Материально-техническое снабжение;

Торговля;

Бытовое обслуживание населения.

Местные органы управления оказывают регулирующее воздействие на все стороны хозяйственной, торговой, образовательной и иной деятельности рыночных структур, функционирующих на территории соответствующих регионов – областей, городов и районов республики.

К достоинствам нынешней системы управления следует отнести восстановление управленческой вертикали и повышение уровня управляемости важнейшими сферами жизни общества и государства, наличие антикризисных функциональных структур и ведомств, осуществляющих реформирование экономики.

Однако действующая ныне в Беларуси система управления рыночными системами содержит ряд противоречий и недостатков в структуре целей, функций, организационном механизме, кадровом обеспечения. Так, до недавнего времени некоторые из наиболее важных функций государственного управления полностью или частично дублировались органами исполнительной и законодательной властей, а также в рамках самой исполнительной власти. В первую очередь это

относилось к функциям контроля и оперативного руководства народным хозяйством республики, его отраслями.

И сегодня не все действующие министерства, государственные комитеты и другие государственные органы республиканского управления имеют определенные сферы ведения, статус, круг полномочий и ответственности, четко разграниченные функции и механизмы взаимодействия в общей сфере деятельности. Так, важнейшей для экономики проблемой инвестиций в стране занимается более 20 республиканских органов управления, однако координация их деятельности пока не налажена.

Складывающаяся и совершенствующаяся в процессе трансформации постсоветского общества система государственного регулирования рыночных процессов применяет как методы прямого, так и косвенного воздействия на хозяйствующих субъектов. Основные из них сводятся к следующему:

Бюджетное регулирование является центральным звеном в системе государственного регулирования экономики. К важнейшим бюджетным регуляторам относятся: уровень централизации средств в Госбюджете, соотношение между республиканским и местными бюджетами, дефицит бюджета, соотношение между Государственным бюджетом и внебюджетными фондами, структура Государственного бюджета по источникам поступления и направлениям использования. Аккумулирование средств в доходной части бюджета и внебюджетных фондах осуществляется через налоговое регулирование. Оно включает: налог на добавленную стоимость, акцизы, налог на прибыль и доходы, за пользование природными ресурсами, земельный налог, на недвижимость, на экспорт и импорт, налог на топливо, транзитный налог, государственные пошлины и сборы, подоходный налог с граждан, специальные отчисления. От административных методов изъятия финансовых ресурсов и дальнейшего их перераспределения через бюджет республики общегосударственная система управления переходит к общепринятой в мировой практике системе налогообложения.

Кредитно-денежное регулирование относится к числу важнейших методов воздействия на воспроизводственный

процесс. Оно осуществляется посредством кредита для перераспределения свободных ресурсов между отраслями народного хозяйства и регионами, поддержание оптимальных пропорций общественного воспроизводства. Взаимодействуя с макроэкономическим регулированием, денежно-кредитные регуляторы в значительной степени влияют на формирование структуры общественного производства, на важнейшие макроэкономические пропорции: соотношение между фондами возмещения, накопления и потребления; пропорции между первым и вторым подразделениями народного хозяйства. Содействуя выравниванию нормы прибыли в различных отраслях, кредит влияет на структуру народного хозяйства, так как временно свободные ресурсы перераспределяются в отрасли, где обеспечивается получение большей прибыли.

Ценовое регулирование. Главная цель ценовой политики – это достижение такого ценового паритета, который позволил бы всем отраслям осуществлять накопление, выплачивать приемлемую заработную плату, постоянно воссоздавать и пополнять основной и оборотный капитал. Оказалось, что технологическое состояние целого ряда отраслей экономики, уровни издержек и эффективности таковы, что в короткий срок этого в принципе нельзя добиться. Решение задачи состоит в усилении структурной, инвестиционной, инновационной политики.

Что касается государственного регулирования цен и тарифов, то либерализация существенно сузила его сферу (до 10-15 %). Ценовой контроль со стороны государственных органов ориентирован на недопущение проявлений монополизма, стихийного роста цен, преодоление межотраслевого и внутриотраслевого диспаритета цен.

Среди прямых регуляторов важнейшими являются госзаказ, квоты, лицензии, прямое бюджетное финансирование. Главным из них остается госзаказ, хотя в последние годы произошли значительные изменения прежде всего в направлении развития контрактных, конкурсных методов в оформлении заказов продукции и услуг для государственных нужд, в снижении общих объемов госзаказа.

Система регулирования деятельности предприятия со стороны центральных и региональных органов управления во

многом зависит не только от экономической среды, в которой функционируют предприятия, а также от особенностей построения организационных структур управления непосредственно на предприятии. В соответствии с общим подходом к реформированию первичного звена в народном хозяйстве страны, закрепленном в Основных направлениях социально-экономического развития Республики Беларусь на 1996-2000 гг., будут функционировать негосударственные, коммерциализированные государственные и казенные предприятия. В процессе экономической трансформации будет значительно меняться структура предприятий в пользу первых, с соответствующими преобразованиями органов управления.

В процессе становления системы регулирования рыночных отношений возрастающее значение приобретают объединения граждан и становление института социального партнерства. Здесь существенная роль принадлежит профсоюзам, различным ассоциациям, обществам и другим групповым структурам в разных сферах общественно-экономической и политической деятельности.

Главными задачами указанных объединений являются:

организация и управление совместной деятельностью с целью получения от нее максимальных результатов;

защита своих интересов и прав по роду деятельности;

представительство в высших органах управления;

регулирование отношений с потребителями производимых благ и поставщиками необходимых ресурсов;

привлечение общественного внимания к полезным сторонам своей деятельности и обеспечение ее поддержки со стороны государства, общественных организаций и частных лиц.

Указанные объединения представляют собой самоуправляемые коллективы, организующие свою деятельность на основе собственной инициативы, сил и средств, и являются составной частью самоорганизации общества.

Они усиливают регулирующее воздействие на рыночные системы и тем самым способствуют повышению их эффективности в русле более полного учета интересов общества и основных групп его граждан в интересах человеческого развития.

Контрольные вопросы

1. Чем вызвана необходимость дополнения "невидимой руки" "видимой рукой" регулирования рыночной экономической системы?
2. В каких сферах особенно необходимо государственное регулирование экономики?
3. Какова роль общественных благ в осуществлении государственного регулирования?
4. Чем обусловлена необходимость государственного регулирования рынков знаний и пользования информационными ресурсами?
5. Каковы особенности функционирования системы органов управления в Республике Беларусь в условиях становления рыночной экономики?
6. Какие сферы общественной жизни в Беларуси регулируются республиканскими органами государственного управления?
7. Какова сфера деятельности отраслевых органов управления?
8. Как изменяются структура предприятий и управление ими в процессе становления рыночной экономической системы?
9. Какова роль объединений граждан и социального партнерства в управлении рыночными отношениями?

Литература

1. Бабосов Е.М. Человек на пороге рынка. Мн., 1992.
2. Беларусь: государство, управление, человек. Национальный отчет о человеческом развитии. Мн., 1998. Разд. 2. Управление экономикой в интересах человеческого развития.
3. Гривачеcкий А.Г., Гринберг А.С., Тимошек Л.Е. Структура рыночных систем со встроенным рынком знаний. //Проблемы создания информационных технологий. Вып. 2. Т. 1. Мн., 1998.
4. Морова А.П. Социальная сфера как объект государственного регулирования. //Социология. 1998. № 1.
5. Ходов Л.Г. Основы государственной экономической политики. М., 1997. Гл. 2. Причины государственного регулирования рыночной экономики.

ГЛАВА 12. СОЗДАНИЕ ПРОДУКТИВНОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ – ВАЖНЕЙШАЯ ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ

Главное достоинство хорошо налаженной системы управления, как и хорошо работающего управленца, – способность выявить, что необходимо для успешного развития производственных процессов, а потом отобрать и внедрить инициативы, которые наверняка помогут создать продуктивную рабочую среду (2; 421).

Чтобы сформировать и поддерживать среду, побуждающую работников к производственному качественному труду, необходимо учитывать множество социальных факторов – способности работников, их предрасположенность, потребности, ожидания, существующие между ними межличностные взаимоотношения, культуру труда, существующий в организации социально-психологический климат, систему обмена информацией, обеспеченность кадрами.

Известный американский специалист в области менеджмента М.Е. Гай выделяет в качестве первостепенных для создания продуктивной рабочей обстановки следующие четыре метода:

1. Формирование рабочих групп, в которых в полную силу проявляются сильные стороны работников и компенсируются слабые.

2. Создание открытых коммуникационных каналов, помогающих свободному потоку информации внутри организации.

3. Гибкость в предсказуемых пределах, открывающая дорогу инновациям.

4. Повышение качества трудовой жизни и согласование интересов организации с интересами ее работников (2; 422).

Этот список из четырех пунктов показывает, что создание продуктивной обстановки зависит от человеческого поведения и человеческих возможностей, технологии и организационной структуры, а также от характеристик внешней среды. Эти элементы могут быть представлены в виде "блоков", из которых складывается продуктивная среда,

что отображено на схеме № 15. К человеческим элементам относятся личные взаимоотношения, мотивация работников, их квалификация и мастерство, уверенность в собственных силах и возможностях, эффективные программы повышения качества трудовой жизни, согласующие потребности организации с потребностями ее работников. С их помощью можно снизить число прогулов и укрепить социально-психологический климат, иными словами, пробудить желание находиться на работе и производительно трудиться. На продуктивное поведение сильно влияет восприятие людьми окружающей их обстановки и ее оценка. Именно восприятие и оценка, а вовсе не действительное положение вещей, определяют реальную рабочую среду. Это значит, что отношение работников к среде имеет важное значение в возникновении их ответных реакций на ее воздействия для создания продуктивной рабочей обстановки.

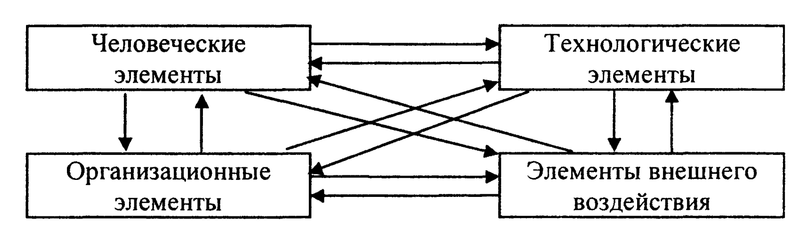


Схема № 15. Основные блоки продуктивной среды.

Вопросы производительности – чисто человеческие вопросы. Поэтому, чтобы создать продуктивную среду, надо зародить в людях желание работать в полную силу. Когда в ближайшем окружении господствуют нормы, предписывающие работать только с целью зарабатывать на жизнь, производительность остается низкой и никакие уговоры работать лучше не помогут. Капиталовложения в создание продуктивной рабочей среды дают богатые плоды, но уточнение обязанностей работника и формирование среды, в которой их можно выполнить наилучшим образом, приносит реальные и более высокие дивиденды на человеческий капитал.

К технологической сфере относится оборудование, помогающее производительно трудиться, а не отлынивать

от работы. Технологические новинки важны, но все же в большинстве организаций производительность зависит не от них. Выпускать больше продукции, понаставив машин – самый легкий и надежный способ повышения производительности. Но когда в задачи организации входит не выпуск товаров, а предоставление услуг, и когда процесс работы основан на рассуждениях и заключениях служащих, автоматика приносит необходимую, но минимальную помощь. Обязательства верхних эшелонов управления и принимаемые ими решения имеют важнейшее значение для создания благоприятной рабочей среды. Их символическим выражением может стать введение современной сложной техники, но породить или погубить продуктивную среду способны только люди.

Организационные элементы создания продуктивной рабочей среды включают в себя эффективную систему поощрений качественного производительного труда, стандартные рабочие процедуры, необходимую гибкость в совместной деятельности людей, периодическую отчетность о выполнении заданий и планов, делегирование полномочий и ответственности. Сюда же входит обеспечение организации необходимыми для работы ресурсами – трудовыми, материально-техническими, финансовыми.

К элементам внешнего воздействия относятся: культура, существующая в обществе и оказывающая мощное, не всегда осознаваемое влияние на организацию и работающих в ней людей; поддержка общественного мнения, взаимодействие с другими организациями, соответствующее важнейшим целям организации финансирование, а также все то, что связывает внутреннюю среду организации с ее внешней средой.

Чтобы добиться формирования продуктивной рабочей среды, управленческий персонал должен знать основные особенности *групповой динамики*. Ведь в реальной жизни различные индивиды включаются в общественные процессы – производственные, коммерческие, финансовые, социокультурные, политические и т.п., как правило не поодиночке, не в отрыве друг от друга, а через относительно устойчивые, динамично развивающиеся социальные группы.

На первом этапе становления социальной организации, ориентируемой на достижение вполне определенной цели – экономической, политической или какой-либо другой, решающее значение приобретает формирование *рабочей команды*. Так поступают, например, в период подготовки выборов депутатов парламента, президента страны или при создании политической партии, нового научно-исследовательского института, учебного заведения или предприятия. Смысл создания рабочей команды заключается в том, чтобы собрать вместе людей, имеющих общие или согласованные взгляды и позиции по поводу определенной цели, наладить их личные взаимоотношения и взаимодействия, чтобы они могли согласованно действовать и двигаться к единой цели. Чтобы создать эффективную рабочую команду, надо перемешать сильных и слабых работников так, чтобы недостатки одних в конкретном деле компенсировались превосходством других, тогда как в чем-то другом первые, напротив, могут оказаться сильнее, а вторые – слабее. Если управленец сумеет так подобрать кадровый состав предприятия, учреждения либо его отделов и подразделений, чтобы учитывались достоинства и недостатки каждого работника, то это позволит всем работникам трудиться в полную силу, делая то, в чем они сильнее, а их слабости восполняются способностями и умениями других.

Итак, первая задача в создании продуктивной рабочей среды – формирование работоспособной, эффективно действующей команды. Но чтобы люди почувствовали себя единой командой и действовали совместно в качестве таковой, они должны выступать как сплоченная группа. Именно сплоченность порождает комфортность социального самочувствия участников группы и повышает эффективность их деятельности. Поэтому второй задачей, возникающей перед управленческим персоналом в процессе создания продуктивной рабочей среды, является обеспечение сплоченности действующих в организации социальных групп. Дело в том, что сплоченность не дается производственному, научному, военному, учебному или любому другому коллективу вместе с его возникновением, а формируется, упрочивается, развивается в про-

цессе развертывания совместной деятельности, ради которой и объединяются различные индивиды в данную группу. В процессе становления такой сплоченности достигается общность целей, интересов, оценок, действий, норм и т.д. Но такая общность предполагает выработку некоей общей цели, общего интереса, а это, в свою очередь, требует от всех членов группы добросовестного или принудительного сочетания своих интересов с общим интересом для всей группы. Важную роль здесь играет коллективное сознание, коллективное мнение, которое оказывает конструктивное влияние на соединение интересов, предпочтений, ожиданий каждого работника с интересами и предпочтениями всей группы. Совместимость как социально-психологический феномен является условием возникновения межличностных симпатий и выступает предпосылкой сплоченности коллектива, проявляющейся в согласованности действий его членов в условиях совместной деятельности.

А из этого вытекает, что третьей задачей управления в процессе формирования продуктивной рабочей среды становится достижение *сплоченности* работающих вместе людей. Именно сплоченность вызывает эффект не простого сложения, а умножения сил совместно работающих членов группы, усиливает их стремление во всем помогать друг другу и достигать такого эффекта в работе, которого невозможно достичь, действуя поодиночке.

Совместимость и сплоченность в большинстве случаев (хотя и не всегда) благоприятствуют формированию сработанности, достижение которой составляет четвертую задачу управления в процессе становления продуктивной рабочей среды. *Сработанность* представляет собой эффект взаимодействия индивидов, позволяющий усиливать их личностные потенциалы (производственные, исследовательские, спортивные и др.) и объединять их личностные усилия в целях достижения максимально возможного результата (успеха) в совместной деятельности.

Одним из важнейших проявлений сработанности является то, чего невозможно купить ни за какие деньги, – стремление людей работать в полную силу своих возможностей. Желание работать как можно лучше порождается

качеством взаимоотношений между работниками и руководством. Поэтому важнейшей., пятой по счету, но не по значению, задачей в процессе формирования продуктивной рабочей среды является создание таких *взаимоотношений между руководителями и подчиненными*, которые основывались бы на взаимном уважении, доверии, общей заинтересованности в успехе общего дела. Самое важное здесь: личная инициатива руководителей, готовность всех работников понять их и пойти навстречу, благоприятная социально-психологическая атмосфера совместной деятельности, требующая осознанного внимания и взаимной заинтересованности в высоких количественных и качественных показателях совместной работы.

При формировании благоприятной и продуктивной рабочей среды необходимо иметь в виду, что разделение организации на различные подразделения и отделы способно воздвигать барьеры между людьми. Разные отделы, разные профессии, разные функции обусловливают определенную узость и ограниченность интересов, которые отнюдь не всегда и не очень легко поддаются согласованию и объединению. Поэтому одной из задач управления в процессе создания продуктивной рабочей среды становится достижение *взаимопонимания и эффективного взаимодействия между отделами.* Постоянные и конструктивные связи между различными рабочими командами, сотрудничающими в одной организации, позволяют преодолевать противопоставление понятий "мы" и "они", а люди убеждаются, что успешная работа каждой группы зависит от ее взаимодействия с другими. К эффективным связующим структурам относятся регулярные совещания руководителей групп, взаимозависимые производственные процессы, организованные так, чтобы успех одной команды в значительной степени зависел от работы других, совместная разработка планов, создание совместных исследовательских групп по определенным проблемам, представляющим интерес для различных отделов, приглашение представителей разных отделов на совещания, где разрабатываются и принимаются решения, затрагивающие интересы всех сотрудников данной организации.

Для создания продуктивной рабочей среды важное значение имеет формирование в организации благоприятно-

го для работников *социально-психологического климата.* Его становление в решающей степени предопределяется уровнем доверия между членами коллектива, осознание личной ответственности за успех в работе, разнообразие и справедливое применение форм поощрения отличившихся работников, открытое признание возникающих конфликтов и взаимный поиск наиболее приемлемых способов их разрешения.

Формирование благоприятного климата тесно связано со способами *коммуникации* между различными группами и отдельными сотрудниками, работающими в организации. Именно система коммуникаций существенно влияет на социально-психологический климат, делает его теплым и благожелательным либо холодным и безразличным. От объема, эмоциональной насыщенности, благожелательности коммуникаций и взаимодействий внутри подразделения, как и внутри организации в целом, зависит бесперебойность производственного процесса и степень внимания в коллективе к человеческим нуждам и интересам. В благоприятной социально-психологической атмосфере люди, как правило, получают удовлетворение от работы, стремятся сохранить и улучшить ее, добиваются более высокой эффективности совместной деятельности. Налаживание доброжелательных, способствующих созданию благоприятного социально-психологического климата и повышению эффективности совместной работы коммуникационных взаимодействий – важное орудие менеджмента, поэтому одна из главных его задач: научиться владеть этим тонким, но в то же время эффективным оружием.

Набор средств, позволяющих менеджеру оказывать сильное конструктивное воздействие на коммуникационные процессы в организации, достаточно широк. Выделим из него два наиболее действенных. Первое средство – обеспечение действия *открытых информационных каналов.* Любая коммуникация включает в себя обмен информацией между ее участниками. В процессе такого обмена управляющий должен довести до сведения подчиненных то, чего от них ждут, чтобы подтолкнуть их к соответствующим действиям. Только четкие указания, правильно воспринятые подчиненными, вдохновят людей на эффективный производительный труд, что приносит удовлетворение и подчиненным и руководите-

лю. В свою очередь, хорошо налаженный обмен информацией между работниками удовлетворяет такую важную социальную потребность, как опора на других, и передает существенные и несущественные сведения об окружающей обстановке. Причем менеджеру необходимо принимать во внимание, что наряду с официальной информацией по каналам коммуникации циркулирует неформальная информация, называемая "звоном". Это интимный, дружеский обмен информацией, дополняющий формальные связи и обеспечивающий быстрое распространение сведений. Американскими социологами установлено, что хотя большинство работников предпочитают получать информацию из уст собственного начальника, и лишь немногие – из неформальных разговоров, на самом деле большинство свежих новостей приходит именно из "звона". Поэтому в работе менеджера, ориентированной на становление продуктивной рабочей среды, важное значение приобретает умение обеспечить открытость формальных каналов настолько, чтобы проверять кочующие по неформальным каналам слухи.

Второе сильнодействующее средство в руках менеджера, стремящегося создать в организации продуктивную рабочую среду, – досконально изучить и хорошо знать *психологические особенности людей*, с которыми приходится вместе работать. В каждой организации есть люди, отличающиеся определенными социально-типическими чертами, и человек, осуществляющий управленческую деятельность, призван использовать индивидуальные особенности подчиненных во благо общего дела, не допуская, чтобы они становились барьером в отношениях между людьми. Согласно современной теории типов личности существуют четыре пары поведенческих предпочтений, воплощающихся в конкретных действиях различных людей, изображенных на схеме № 16.

Экстраверт	Интроверт
Сенсорный	Интуитивный
Мыслительный	Чувствующий
Решающий	Воспринимающий

Схема № 16. Альтернативные пары основных типов личности.

Каждый из выделенных типов личности обладает характерными чертами и особенностями поведения и взаимодействия с другими людьми. Так, например, экстраверт характеризуется тенденций сначала говорить, а потом думать, знакомством со множеством людей, многих из которых считает своими "близкими друзьями", пользуется расположением друзей, коллег и даже незнакомых людей, хотя предпочитает доминировать в компании, в том числе и в разговоре, стремится по любому вопросу высказать свою точку зрения, нуждается в том, чтобы коллеги, начальники и подчиненные говорили ему, что он собой представляет, как выглядит (желательно, разумеется, в положительных, а еще лучше – в хвалебных тонах). Если приходится иметь дело с интровертом, то для него типичны прямо противоположные особенности поведения. Существует определенный набор ключевых слов, с помощью которых разница между экстравертами и интровертами описывается достаточно выразительно, что видно из схемы № 17.

Альтернативные пары ключевых слов		
Тип личности	Экстраверт	Интроверт
	Общительность Взаимодействие Внешний Широта Экстенсивный Обширные связи Расходование энергии Внешнее выражение Общительный Говорит, потом думает	Замкнутость Сосредоточенность Внутренний Глубина Интенсивный Ограниченные связи Сохранение энергии Внутренняя реакция Задумчивый Думает, потом говорит

Схема № 17. Основные психологические особенности поведения экстравертов и интровертов и выражающие их ключевые слова.

Сходные пары ключевых слов могут быть использованы и для характеристики других психотипов личности,

подробно описанные в современной литературе по менеджменту (3; 53-71). Знание этих психотипов личности помогает руководителю и менеджеру создавать в организации продуктивный рабочий климат.

Менеджеру полезно знать, что кроме психотипов личности в практике управления целесообразно использовать *соционические типы* людей, которые различаются не только организацией психики человека, но проявляются и в особенностях его конституции (строение тела), и в стиле разговора, и в манере двигаться (моторике) и в тембре, интонации голоса, и в манере поведения, и в способах разрешения проблем, с которыми приходится сталкиваться в повседневной жизни. Например, почти в каждой организации встречается такой специфический соционический тип, как *вундеркинд*. Он склонен к отвлеченным размышлениям, исследованию абстрактных вопросов, всегда полон необыкновенных идей, видит перспективные возможности в любом деле, которое его интересует. Он не пасует перед внешним давлением, в том числе и со стороны начальника, может смело идти "против течения", доводя до конца свою линию, может допускать неэтичное поведение, при этом в ответ на замечания раздражается, обладает завышенной самооценкой. Нередко рядом с вундеркиндом соседствует *сибарит* – человек, тонко разбирающийся в красоте, обладающий утонченным эстетическим вкусом, умением одеваться красиво и оригинально, большой приверженец комфорта, человек общительный, обаятельный собеседник, ценит во всем логическую стройность, симпатизирует людям, преисполненным интересных идей, в частности, вундеркиндам.

Существенно отличными чертами обладает *предприниматель*. Он превосходно разбирается в вопросах деловой активности, видит выгодность или невыгодность, перспективность или бесперспективность тех или иных предприятий, предлагает неординарные пути увеличения эффективности, может пойти на деловой риск, чрезвычайно деятелен, динамичен, импульсивен. Такой человек не любит, если кто-нибудь нарушает его планы или отрывает от работы, слывет оптимистом, вспыльчив, но отходчив. Ему открыта зеленая улица в торговле, коммерции, маркетинге, в создании собственного дела.

Своеобразен соционический тип *блюстителя*. Человек такого типа обладает способностью объективно разобраться в отношениях между людьми, во всем полагается на себя, твердо определяет собственную линию поведения, недоверчив, постоянно собран, готов к действию. Стремится выглядеть рассудительным, дорожит репутацией эрудита, в спорах нередко прибегает к ссылкам на источники. Питает симпатию к людям дела, способным обеспечить его средствами.

Кроме того, в организациях встречаются и другие соционические типы людей, которые достаточно полно описаны в литературе по проблемам менеджмента (5; 20-40).

Хорошее знание людей, с которыми приходится вместе работать, умение использовать социально-типические особенности подчиненных для лучшей организации совместной деятельности, органично соединенное с умением наладить доброжелательные коммуникационные взаимодействия в организации, создают благоприятные предпосылки, которые менеджер должен использовать для создания в организации продуктивной рабочей среды. Следует иметь в виду, что задача руководителя состоит не столько в выявлении и решении возникающих перед организацией проблем, сколько в создании благоприятной социально-психологической среды, в которой люди сами могут выявлять и решать свои проблемы. Для этого руководитель должен иметь четкое представление о том, куда он ведет организацию, и хорошо знать человеческий потенциал, которым располагает организация, чтобы успешно довести ее до поставленной цели.

Продуктивная рабочая среда не возникает по мановению волшебной палочки. Ни обещания немедленного вознаграждения, ни проведение трехдневных семинаров рабочих групп, на которых обсуждается важность и значимость продуктивной рабочей среды, ни попытки проведения реформирования организационной структуры (важные сами по себе) не обеспечат автоматического появления устойчивой рабочей среды, благоприятной для эффективного производительного труда. Для этого необходимы целенаправленные долгосрочные действия на всех уровнях управления. Сюда относятся и внедрение технологических новшеств, и применение гибкой, действенной системы поощрений за добросовестный высококачественный труд, и совершенствование организацион-

ной структуры предприятия или учреждения, и обеспечение доброжелательной коммуникации внутри рабочих команд и в организации в целом, и хорошее знание людей, их социально-психологических особенностей, их потребностей, интересов и забот, а самое главное – умение все это охватить единой и гибкой системой управления, эффективно действующей на всех уровнях организации. Именно таком путем и создается продуктивная рабочая среда, благоприятная для успешной совместной деятельности разных людей, объединенных в организации для достижения единой цели.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные методы создания продуктивной рабочей среды?
2. В чем состоят основные блоки продуктивной рабочей среды?
3. Какова роль рабочей команды в формировании продуктивной рабочей среды?
4. Какое значение для становления продуктивной рабочей среды имеют совместимость, сплоченность и сработанность сотрудников организации?
5. Какова роль коммуникации и информации в создании продуктивной рабочей среды?
6. Какую роль играет учет социально-психологических особенностей людей в формировании продуктивной рабочей среды?

Литература

1. Гай М.Е. Продуктивная рабочая среда. //Эффективность государственного управления. М., 1998.
2. Крегер О., Тьюсон Дж.М. Типы людей и бизнес. М., 1995.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Ч. 1. Элементы организаций и процесса управления. Гл. 3,4.
4. Слинько О.Б. Люди в вашем деле. Энциклопедия социологического менеджмента. Киев, 1996.

ГЛАВА 13. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

В центре предметной области социологии находится проблема взаимодействия отдельных личностей, их различных групп и общностей друг с другом и с обществом в целом в различных сферах общественной жизни. Это утверждение применимо целиком к любой отрасли социологического знания, в том числе и к социологи управления. Но в социологии управления значимость данного утверждения многократно возрастает, поскольку управленческая деятельность является самой сложной из многообразных видов деятельности, требует специфических особенностей личности, знаний, умений и навыков людей, включенных в управленческие процессы. Без хорошо подготовленных людей, обладающих настоящим профессионализмом, высокой компетентностью, глубокими знаниями, практическими навыками применения этих знаний и разнообразных умений в управленческой деятельности невозможно осуществить в полной мере сложные и многоплановые задачи трансформации нашего современного общества, становления в нем социально ориентированной рыночной экономики. В связи с этим резко возрастает роль творческого труда управленческих кадров, осуществляются серьезные изменения в принципах, методах, направленности управления персоналом во всех типах социальных организаций и институтов, во всех структурах общества.

При определении стратегии, принципов и методов управленческой работы с персоналом необходимо иметь в виду, что без людей не бывает никакого производства, никаких социальных организаций и институтов, никаких видов деятельности. Без нужных людей ни одна организация, ни одно учреждение или предприятие не только не сможет достичь своих целей, но и просто выжить. А это означает, что управление трудовыми ресурсами является важнейшим социальным аспектом теории и практики управления.

В работе с персоналом еще более важное значение, чем в других областях управленческой деятельности, имеет правильный выбор управленческой стратегии. Только в связи с этим надо учесть принципиальные различия в вы-

боре управленческих стратегий, характерные для американских и японских компаний. Ведущие компании США в своей стратегии управления делают акцент на финансовых ресурсах, а проводимая ими производственная политика рассчитана преимущественно на короткий срок. В отличие от этого японские компании сосредоточивают внимание на человеческих ресурсах, на разработке и применении долгосрочных программ для обеспечения стабильности экономического развития и повышения эффективности производства. В связи с этим первостепенное внимание они уделяют управлению персоналом. На основании сопоставления этих стратегий видный японский специалист по менеджменту Теруя Нагао делает вывод, что задачей японских управленческих кадров является стремление уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, что они лучше проводят работу по использованию человеческого потенциала и они более искусны в ряде моментов, связанных с управлением людьми. Поэтому они готовы предпринимать дальнейшие усилия, направленные на совершенствование людей и на воспитание умения эффективно работать друг с другом (7; 58-59).

Активно разрабатываемая и широко применяемая японскими производственными, коммерческими, финансовыми компаниями "модель человеческого потенциала" выдвигает на первый план то, что людям требуется возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовольствие. Эта модель в своем применении защищает и совершенствует такие условия труда, в которых способности работника поощряются к развитию. Именно совершенствование способностей работников является главным предметом деятельности и ответственности японских менеджеров. В этом и заключается ядро управленческой деятельности с персоналом, помогающей достигать высокой эффективности фирмы.

Изучение опыта работы с кадрами японских, американских, немецких компаний и фирм позволяет сделать вывод о том, что в условиях современного высокотехнизированного производства при всей важности технологии материально-вещественных компонентов производственной (равно как и коммерческой, финансовой и другой) дея-

тельности возрастающую значимость в обеспечении эффективности деятельности приобретает высокопрофессиональная управленческая работа с персоналом. Именно она составляет важнейший фактор эффективного продвижения к цели и успешного решения вытекающих из этой цели задач.

Процесс управления персоналом ориентирован на кадровое обеспечение эффективного достижения цели, которая поставлена перед данной социальной системой (организацией), и на решение целого ряда задач, связанных с реализацией этой цели (или совокупности целей). Диапазон этих задач достаточно широк, а основными из них являются следующие:

1) социально-психологическая диагностика состояния персонала организации;

2) анализ и регулирование межличностных, внутригрупповых и межгрупповых отношений и взаимодействий в кадровом составе организации;

3) изучение особенностей отношения руководства и подчинения (субординационных отношений), взаимодействия должностных лиц и их позиций в данной организации;

4) управление занятостью;

5) оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;

6) анализ кадрового потенциала и потребностей в кадрах;

7) профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;

8) психофизиология, экономика, социология и эстетика труда;

9) управление трудовой мотивацией;

10) планирование и контроль деловой карьеры;

11) правовые вопросы трудовых отношений;

12) информационное, техническое, нормативно-методическое обеспечение кадрового управления.

Обширный перечень управленческих задач в области работы с персоналом, многообразие и направленность их содержания свидетельствуют, что процесс управления персоналом включает в себя ряд важных этапов. Наиболее существенные из них заключаются в следующем:

1) *планирование ресурсов*, представляющее собой разработку планов кадрового обеспечения всех задач и функций данной организации;

2) *вербовка и набор персонала*, ориентированные на кадровое обеспечение деятельности организации и создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

3) *отбор кадров*, включающий в качестве своего важнейшего звена оценку кандидатов на рабочие места и отбор наиболее подходящих из них из состава резерва, созданного в ходе набора;

4) *управление трудовой мотивацией*, включающей в себя в качестве важнейшего направления установление привлекательных для работников уровней заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала организации;

5) *профориентация и адаптация работников*, ориентированная на возможно быстрое и эффективное введение нанятых работников в организацию и в ее различные подразделения; развитие у каждого работника понимания того, какие требования к нему предъявляет работа в данной организации и чего организация ожидает от него, какой труд в ней получает более высокую оценку;

6) *оценка работников*, включающая определение уровня овладения знаниями, умениями, навыками, требующимися для успешного выполнения работы;

7) *оценка трудовой деятельности*, включающая в качестве важного компонента разработку методик и критериев оценки трудовой деятельности и доведения их до всех работников организации;

8) *повышение, понижение, перемещение* работников по должностным ступеням, а если понадобится, то и их увольнение;

9) *подготовка руководящих кадров, управление продвижением по должностным позициям*, включающая в себя разработку программ, ориентированных на развитие способностей, повышение знаний, совершенствование умений и навыков, повышение эффективности труда управленческих работников.

Каждый из названных этапов, в свою очередь, подразделяется на несколько взаимосвязанных компонентов.

Так, например, планирование людских ресурсов представляет собой применение процедур планирования к процессу комплектации персонала в соответствии со штатной структурой организации и включает в себя следующие компоненты:

1) оценка наличных кадровых ресурсов;

2) прогноз будущих вероятных потребностей в трудовых ресурсах;

3) разработка программ удовлетворения будущей потребности в кадрах сотрудников, необходимых для реализации краткосрочных и перспективных целей. Так, когда знаменитая американская компания "Ай Би Эм" приняла решение о захвате как можно более обширного рынка персональных компьютеров, ее руководству пришлось включить в свои планы расширение найма на работу научно-исследовательских кадров с опытом работы в области микро-ЭВМ, а также коммерческих работников и специалистов по маркетингу, хорошо знакомых с бытовой электротехникой.

Одним из важнейших этапов процесса управления персоналом является обеспечение развития трудовых ресурсов, квинтэссенцией которого становится всемерное повышение делового потенциала кадров. За счет этого фактора ведущие японские и американские фирмы обеспечивают рост производительности труда на 10-12 % без увеличения материальных затрат на производство соответствующих изделий. Реализация этого фактора в деятельности организации осуществляется посредством использования ряда методов, включая профессиональную ориентацию и социальную адаптацию работников в коллективе, оценку трудовой деятельности, ее стимулирование через систему вознаграждений, профессиональную подготовку и переподготовку, продвижение по службе. Если из всей этой совокупности методов взять для рассмотрения социальную адаптацию, то она предстает как процесс познания работниками отношений власти, т.е. господства и подчинения, процесс обучения и переквалификации, процесс осознания сотрудниками того, что является важным в данной организации или ее подразделениях. Сюда же входит такой важный компонент, как воспитание необходимой для организации корпоративной культуры, побуждающей работников вести себя соот-

ветственно имиджу корпорации и формировать в своем жизнеощущении отождествление себя, своих надежд и стремлений с данной корпорацией. Японские фирмы, в частности, гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждения, основанную на трудовом стаже, чтобы предотвратить переход работников в другие фирмы, обеспечивая тем самым систему пожизненного найма, как это сделано в знаменитой корпорации "Мицубиси Шинбилдинг".

В таком же ключе решается ныне проблема обучения, подготовки и переподготовки кадров, продвижения их по службе, оценки результатов труда и его вознаграждения в качестве важнейшего средства мотивации поведения людей.

Для правильного определения задач, функций и этапов управленческой работы с кадрами принципиальное значение имеет разработка концепции управления персоналом. *Концепция управления персоналом – это система теоретико-методических подходов к определению сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления трудовыми ресурсами, а также социально-экономических и психологических механизмов ее реализации в конкретных условиях функционирования социальной системы (организации).* Она включает в себя совокупность факторов и процедур управленческой деятельности с кадрами.

Концепция управления персоналом должна учитывать воздействие на поведение кадров шести активных факторов. Они таковы:

1) *технико-технологические факторы производства*, влияющие на изменение структуры и форм занятости; пересмотр организации труда, включая усиление роли интегрированных трудовых функций и организующих групповых форм трудовой деятельности;

2) *административно-управленческие факторы*, включая иерархическую структуру организации, в которой основное средство воздействия на людей – отношения власти и подчинения, предполагающие возможность административно-должностного давления на подчиненных сверху с помощью приказа, принуждения либо контроля за распределением вознаграждений и санкций, в том числе и в отношении материальных благ (зарплата, премия, льготы, штрафы и т.п.);

3) *социально-экономические факторы*, в состав которых входят: создание новых, экономически эффективных форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации организации (фирмы и др.), усиление взаимодействия кадровых служб с государственными органами, аккумулирование передового международного опыта управления кадрами;

4) *личностные факторы*, включающие в себя создание системы непрерывного обучения кадров, ориентацию системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, поддержку экономической активности работников, привлечение их к разработке и реализации управленческих решений.

5) *социально-культурные факторы*, в системе которых решающая роль принадлежит выработанной обществом или данной организацией совокупности социальных ценностей, норм, установок, стандартов поведения, которые регламентируют действия личности и социальной группы, побуждая их вести себя определенным образом без видимого принуждения со стороны руководства;

6) *факторы динамики рабочей силы, товаров и услуг*, представляющие собой сеть изменений в отношениях, основанных на купле-продаже способностей к труду, производственной продукции и услуг, отношениях собственности, равноправии или согласование интересов продавца и покупателя, нанимателя рабочей силы (предпринимателя) и наемного работника.

Совокупность факторов, которые необходимо учитывать при разработке концепции управления персоналом, изображена на схеме № 18. Кроме учета этих факторов, данная концепция включает в себя методологию управления трудовыми ресурсами, систему управления ими, а также разработку технологии управления персоналом.

Методология управления трудовыми ресурсами включает в себя определение сущности персонала организации как специфического и приоритетного объекта управления, процесс формирования поведения сотрудников, соответствующего целям и задачам организации, разработку принципов и методов управления персоналом.

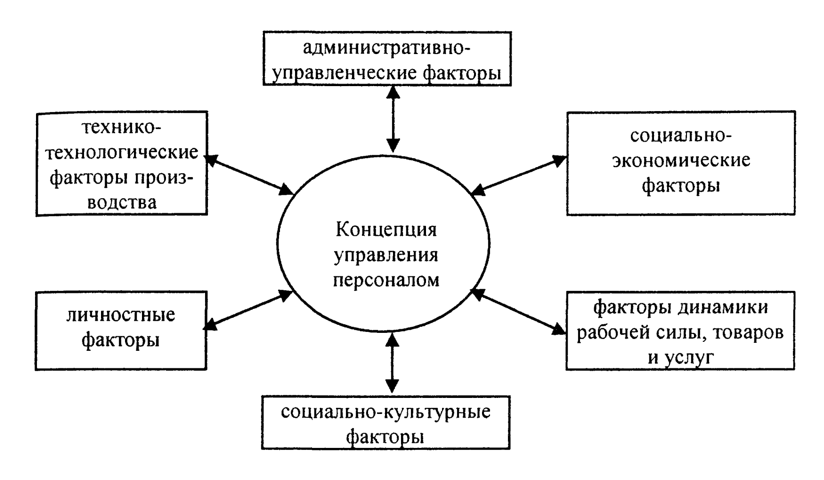


Схема № 18. Совокупность факторов, которые необходимо учитывать в концепции управления персоналом.

Система управления персоналом включает в себя формирование целей организации, определение ее задач и функций, средств их успешного осуществления, путей побуждения персонала принимать их в качестве императивно необходимых для его деятельности, построение организационной структуры управления кадрами, системы повышения их квалификации и переквалификации, выявление и конструирование вертикальных и горизонтальных функциональных взаимодействий руководителей и подчиненных в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает умение применять приемы и способы активного воздействия на кадровый потенциал организации с целью выявления и мобилизации его трудовых ресурсов и ориентации их на достижение сформулированных целей; организовать наём, отбор, прием персонала на работу, дать ему квалификационную деловую оценку, осуществить его профориентацию и социальную адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебным продвижением; управление изменениями, конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации и совершенствования ее деятельности.

Каждый из этих трех компонентов концепции управления персоналом также имеет свою структуру. В частности, структура системы управления персоналом изображена на схеме № 19.

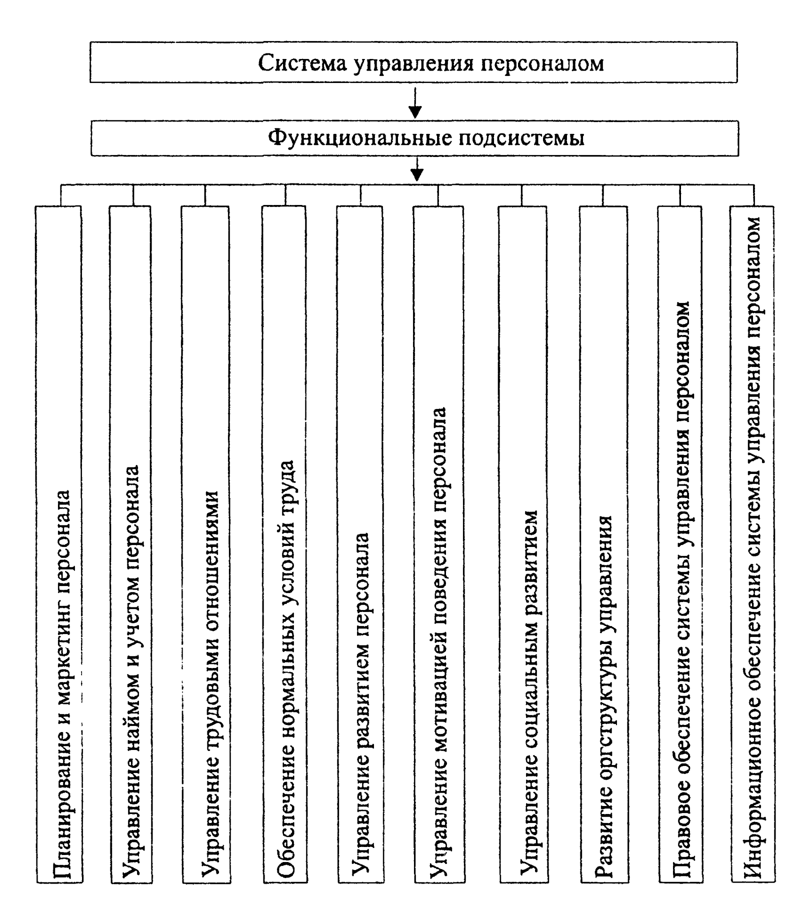


Схема № 19. Структура системы управления персоналом.

Каждая из изображенных на схеме функциональных подсистем выполняет ряд функций. Например, *подсистема планирования и маркетинга* связана с выполнением таких функций, как разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, изу-

чение динамики рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, поддержание взаимосвязи с источниками, обеспечивающими организацию кадрами – вузами, техникумами, институтами повышения квалификации кадров и т.п.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала осуществляет управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку системы оплаты труда, разработку форм участия персонала в прибылях, определение и осуществление различных форм морального и организационно-должностного (перемещение по должностной лестнице) поощрения персонала.

Важное значение имеет разработка и применение *принципов управления персоналом.* Наиболее существенные из них состоят в следующем. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями системы (организации) предполагает, что функции работы с кадрами формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями организации, с выполняемыми ею задачами.

Принцип *первичности функций управления* персоналом означает, что организационная структура организации вторична по отношению к выполняемым ею функциям, а требования к работникам, их численность и структурная организация определяются содержанием, количеством, трудоемкостью и сложностью выполняемых функций. Принцип *экономичности* предполагает эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на управленческую деятельность в общих затратах на единицу выпускаемой продукции. Принцип *комплексности* базируется на необходимости учета всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом, в частности, состояние объекта управления, его связи с внешним миром – договорные связи, связи с вышестоящими органами и т.п. Принцип *оптимальности* обеспечивает многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта работы с трудовыми ресурсами. Принцип *иерархичности* обеспечивает иерархическое соподчинение и

взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями), позволяющими осуществлять несимметричную передачу информации "вниз" по служебной лестнице (дезагрегирование, детализация) либо "вверх" (агрегирование) по системе управления. Принцип *непрерывности* ориентирован на отсутствие перерывов в деятельности работников, системы управления персоналом, уменьшение времени документооборота, простоев технических средств управления, что повышает уровень управляемости персоналом, эффективность его деятельности.

Эффективность управления персоналом во многом определяется применением эффективных методов этой деятельности, каждый из которых демонстрирует свои преимущества в совершенно конкретных условиях применения. *Экономические* методы направлены на материальное стимулирование эффективной деятельности сотрудников. *Административные* методы работы с персоналом представляют собой совокупность прямого воздействия на работников и ориентированы на формирование осознания необходимости дисциплины труда, чувства долга, стремление человека к овладению культурой труда. *Социально-психологические* методы связаны с использованием социального механизма управления, включающего в себя учет социальных потребностей, ожиданий и ориентаций работников, воздействие на систему межличностных, внутригрупповых и межгрупповых взаимодействий в организации, удовлетворение духовных потребностей, создание творческой атмосферы в коллективе, социальное стимулирование развития коллектива, формирование в нем сплоченности, сработанности, управление конфликтами и стрессами.

Использование каждого из названных методов, а также их определенной комбинации, соответствующей конкретным условиям функционирования организации, существенно повышает уровень управляемости, эффективность деятельности персонала данной организации.

В условиях глубокой социально-экономической, политической, духовной трансформации современного общества, которую переживают ныне Беларусь, Россия, другие страны СНГ, огромное значение приобретает повышение квалификации и переподготовка управленческих кадров и

специалистов всех сфер деятельности. Повышение квалификации персонала представляет собой процесс обновления знаний, приобретения более совершенных умений и навыков, требуемых непрестанно развивающимися системами производства, науки, техники, образования, культуры. Изменения такого рода требуют при сохранении специализированных учреждений переподготовки кадров, таких, например, как института повышения квалификации учителей, врачей и т.п.; создание разветвленной системы межотраслевых органов повышения квалификации и переподготовки кадров, в том числе и высшего управленческого звена.

В Беларуси за последние годы сложилась такая межотраслевая система. Так, в частности, переподготовка управленческих кадров различных министерств и ведомств, местных органов власти осуществляется в Академии управления при Президенте Республики Беларусь. В структуре этой академии функционирует специализированный Институт высших руководящих кадров. В нем проходят регулярное обучение и переподготовку, в том числе и с отрывом от постоянной производственной деятельности, заместители министров, председатели и заместители председателей областных, городских и районных исполнительных комитетов, главные редакторы и заместители редакторов областных, городских и районных органов печати, радио, телевидения. Все это существенно повышает уровень подготовки руководящих кадров, содействует приближению этой подготовки к современным требованиям, улучшает качество управления персоналом на всех уровнях и во всех сферах деятельности.

Контрольные вопросы

1. Что представляет из себя процесс управления персоналом?
2. Каковы основные управленческие задачи в области работы с персоналом?
3. Каковы основные этапы управления персоналом?
4. Что представляет собой концепция управления персоналом?
5. Каковы основные факторы, которые должны учитываться в концепции управления персоналом?
6. Что такое методология управления трудовыми ресурсами?

7. Какова структура системы управления персоналом?
8. Каковы основные принципы управления персоналом?
9. Какие методы работы с персоналом вы знаете?

Литература

1. Абрамова И.Г. Персонал – технология менеджмента. Л., 1991.
2. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. Киев, 1990.
3. Вейл П. Искусство менеджмента. М., 1993.
4. Забцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии (Персональный менеджмент). Л., 1992.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн., 1997. Гл. 6. Управление персоналом.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. Гл. 19. Управление трудовыми ресурсами.
7. Нагао Т. Управленческое поведение. //Как работают японские предприятия. М., 1989.
8. Такаянаги С. Японская система управления трудовыми ресурсами. //Там же.
9. Управление организацией. /Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. М., 1998.

ГЛАВА 14. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Современное, насыщенное множеством технических средств производство, да и другие сферы общественной жизни, вплоть до быта, где все более ощутимую роль играют различные технологии, создают довольно часто события случайного, непредсказуемого, а иногда – и чрезвычайно опасного для здоровья и жизни людей, характера. Такие события порождают множество рисков, которые необходимо учитывать в управленческой деятельности. В связи с быстрым нарастанием численности и масштабов различных рисков, с которыми приходится сталкиваться людям в своей повседневной деятельности, в мировой естественнонаучной, экономической, социологической, психологической литературе все большее внимание уделяется исследованию проблемы рисков, социальных, экономических, юридических, социально-психологических аспектов рискоопасной производственной и иной деятельности.

Чаще всего риск идентифицируется с понятием вероятности нежелательного воздействия на отдельного индивида или группу людей в результате возможной неисправности или аварии в какой-либо технологической системе. В таком случае риск представляет собой предмет беспокойства, который требует дополнительных усилий для снижения уровня опасности, если и когда это становится возможным. Однако наряду с этим основным и наиболее распространенным представлением о риске существует еще два. Одно из них связано с размерами возможных потерь в рискоопасных ситуациях. Второе представляет собой комбинацию вероятности нежелательных последствий и размера вызываемых ими потерь.

Таким образом, понятие риска связано не только с вероятностью возникновения опасных для здоровья и жизни людей ситуаций, но и с определенной степенью терпимости субъекта (индивида или группы) к такого рода опасности. Речь, стало быть, идет о степени приемлемости при определенных условиях регулируемых технологических рисков. Такого рода приемлемость означает в ее субъективном восприятии готовность жить при наличии риска с

тем, чтобы извлечь определенные выгоды, в уверенности, что ситуация должным образом контролируется.

Обобщение социально-психологических исследований восприятия риска, проведенных в различных странах – США, Венгрии, Норвегии, России, Беларуси и др., позволяет выделить качественные критерии, влияющие на субъективные представления людей о степени риска, а также пределов его приемлемости.

Важнейшим из этих критериев является значимость последствий той деятельности, которая совершается индивидом или социальной группой с угрозой риска. Это означает, что решающую роль при оценке степени риска играет то, какие потребности индивидуума могут быть удовлетворены в результате осуществления благоприятного исхода рискованного предприятия (например, полета в космос или испытания новой марки самолета) и какую угрозу ему может представлять неблагоприятный исход.

Существенное влияние на восприятие риска оказывает также характер распределения негативных последствий во времени. Установлено, что люди гораздо терпимее относятся к частым, но достаточно распределенным во времени мелким авариям (скажем, автомобильного характера), чем к более редким катастрофам с большим числом жертв (например, к взрыву на нефтехимическом предприятии или ядерном реакторе), даже если суммарные потери в первом случае гораздо больше, чем во втором.

Большое влияние на оценку приемлемости или неприемлемости ситуации, связанной с риском, оказывает возможность контроля за развитием событий, а также использование навыков, приобретенных в предыдущем житейском опыте. Замечено, что люди готовы идти на большой риск, когда возникающая ситуация достаточно эффективно контролируется, или в тех случаях, где многое зависит от их личного мастерства.

Существенным критерием приемлемости риска является степень новизны или известности технологии. Люди проявляют гораздо большую терпимость к работе со старыми, хорошо известными технологическими установками и машинами, чем с новыми, относительно которых у них мало опыта.

Современное технологическое развитие идет столь бурными темпами, что никакой личный опыт за ним не поспевает. Поэтому использование большинства современных промышленных технологий приобретает чаще всего для них обязательный характер в отличие от таких видов деятельности, как планеризм, занятие горнолыжным спортом и т.п. Установлено, что чем больше степень добровольности в использовании той или иной технологии, тем больше уровень риска, на который согласны идти индивиды и их группы.

Разумеется, каждый из названных качественных критериев проявляется в различных количественных выражениях и в различных сочетаниях в процессе восприятия технологического риска различными индивидами. Поэтому в определении степени риска, приемлемой для того или иного индивидуума, важную роль играет социальная и социально-психологическая характеристика субъекта, вступающего в рискованную ситуацию. На поведение и выбор позиции человеком при оценке допустимого уровня риска и безопасности существенно влияют профессиональный и социальный статус, пол, возраст, образование, образ жизни, эмоциональный настрой, смысложизненная установка, а также социальные нормы, традиции и обычаи общества (социальной группы), доверие к экспертам, являющихся специалистами в области использования соответствующих технологических систем. Чем более индивид уверен в эффективности контроля со стороны специалистов и специально для этого предназначенных технических средств за введением возможного риска в определенные рамки, сохраняющие возможность безопасности, тем более склонен он рисковать в случае необходимости.

Изложенное позволяет сделать вывод, что при оценке риска необходимо учитывать не только объективно фиксируемую реальную степень вероятности негативных воздействий на людей тех или иных технологических систем, пришедших в неисправность, но и особенности восприятия технологического риска определенными индивидами или их общностями. Воспринимаемый риск для того или иного конкретного индивидуума – это сочетание его личной оценки возможного неблагоприятного события в будущем

и его вероятных последствий. Само же восприятие риска возникает в результате взаимодействия трех компонентов:

а) реальная ситуация, создаваемая функционированием технологической системы, и связанный с ней объективный риск, то есть риск, оправданный имеющимися научными данными, а также признанный на основании жизненного опыта в качестве такового большинством людей;

б) особенности личности индивида, столкнувшегося с риском;

в) социальная среда, в которой возникает риск.

Поскольку восприятие риска осуществляется не только отдельными индивидами, но и различными общностями людей (семейная, территориальная, субкультурная и т.п.), то в первом и втором случае они развиваются по различным социально-психологическим механизмам. В случае индивидуального восприятия технологического риска действует три фактора:

а) объективно существующая реальность;

б) особенности индивидуального восприятия риска конкретной личностью;

в) сложившиеся стереотипы оценок, поведенческих актов и отношений, свойственных данной личности.

Когда индивид воспринимает технологический риск и дает его оценку, сообразуясь с мнениями, оценками, поступками других людей, включенных в одну с ним социальную группу (семья, производственный коллектив, учебная группа, компания сверстников и т.п.), то социально-психологический механизм этого процесса усложняется. В прежнюю трехкомпонентную схему включается еще несколько компонентов: во-первых, взаимодействие индивидов в социальной общности; во-вторых, существующие в общности (обществе) оценки, нормы, образцы поведения; в-третьих, состояние общественного мнения, получающее в чрезвычайных ситуациях извращенные формы (паника, слухи и т.д.).

С выяснением особенностей индивидуального и группового (коллективного) восприятия риска тесно связана организация контроля технологического риска. Этот контроль включает в себя четко обрисованные цели:

а) обеспечение нормального (безаварийного) функционирования технологической системы – нефтехимиче-

ского завода, ядерного реактора, транспортного средства и т.п.;

б) обеспечение технологической защиты нормального режима данной системы;

в) обеспечение техники безопасности для работающего на объекте персонала;

г) обеспечение аварийной готовности в случае возможного наступления чрезвычайной ситуации.

В данной целевой суперпозиции основной акцент должен быть сделан на третьей цели, чтобы посредством этого свести к возможному минимуму требования для достижения четвертой цели – контроля технологического риска.

В систему контроля риска включается также принятие решений, куда входят: предложение вариантов выбора; процедура обсуждения проблем, возникающих в чрезвычайных ситуациях; условия и возможности достижения решения в результате переговоров и взаимных уступок заинтересованных сторон.

Широкое распространение рисков, несущих опасность для здоровья и жизни людей, привело к созданию не только специфической, комплексной по существу отрасли знаний, называемой "рискологией", но и к необходимости разработки специальных технологий управления рисками. Применение управления риском обеспечивает условия для непрерывного функционирования управляемого объекта (системы), защищает его от отрицательного воздействия непредвиденных негативных обстоятельств.

Что же представляет из себя этот специфический социальный феномен?

Управление рисками – это система организационно-экономических и социально-психологических мероприятий, направленных на своевременное выявление, оценку, предупреждение и контроль событий непредсказуемого характера, способных прервать нормальное функционирование управляемого объекта, нанести ущерб здоровью и жизни людей, их благополучию, а также финансирование предупредительных мер. Главное обстоятельство здесь заключается в том, что управленческая деятельность имеет дело с рисками, находящимися, как правило, вне пределов разумного

контроля управляющего данной организацией, будь это предприятие, банк или любое другое учреждение. Поэтому для эффективного управления важное значение приобретает определение трудноуловимых пределов "допустимого риска". Наиболее тщательно пределы применимости этой категории и способы ее квантификации разработаны американским социологом У. Роувом. Он утверждает, что "допустимый риск" – это тот предел, за который не может заходить ни одно действие по управлению промышленными, энергетическими и иными системами, не нарушая установленного баланса безопасности. Под этим углом зрения он и осуществляет анализ основных составляющих определения риска и его оценки, итоги которого представлены на схеме № 20.

Определение риска	
идентификация риска	измерение риска
1) опознание нового риска 2) уточнение изменений в параметрах риска	1) определение вероятности риска 2) определение величины последствий

Оценка риска	
предотвращение риска	допустимый риск
1) определение возможности устранения риска 2) определение степени упразднения риска	1) установление отношения к риску 2) установление референтов риска

Схема № 20. Анализ риска.

У. Роув считает, что на каждой ступени анализа и оценки риска должны применяться сложные комбинации различных методов. Наиболее важными из них являются:

1. Метод сравнения объективных и субъективных рисков с целью выработки "синтезированной вероятности".

2. Метод подсчета величины последствий реализации риска, где важная роль принадлежит экономическим параметрам эффективности и стоимости, но значимость измерения объективных условий и субъективных установок сохраняется.

3. Метод подведения баланса стоимости (всех затрат и возможных потерь) и пользы (прибыли) изучаемого технологического объекта, содержащего риск в своем функционировании.

4. "Метасистемный" метод анализа риска, предполагающий выявление и анализ соотношения прибыли и возможных потерь, соотношения стоимости и эффективности мер по предотвращению риска, а также согласование выявленных оценок (в том числе и крайних противостоящих), но уже с социально-политической точки зрения.

Последний из охарактеризованных методов, по замыслу У. Роува, дает возможность перевода суждений технологического и социального класса в класс менеджеральный, то есть проинтегрировать результаты, полученные посредством применения трех первых методов, в плане практического социально-политического управления технологическими нововведениями в пределах наименьшего риска.

Однако предложенная Роувом методика определения риска и его оценки не является общепринятый в среде экспертов риска. Некоторые из них считают необходимых дополнить категорию "допустимости риска" другой, по их мнению, не менее важной категорией – "нормой ожидаемой фатальности". Эта норма должна включать в себя четыре взаимосвязанных показателя:

1. Набор технических стандартов, выше которых риск считается неприемлемым.

2. Баланс риска и пользы, при которых абсолютное выражение пользы превышало бы затраты, связанные с риском.

3. Сравнение эффективности расходов различных видов контроля за риском.

4. Определение правил признания недопустимости риска в тех случаях, когда незначительные выгоды увеличивают риск.

Однако в данных моделях, ориентированных главным образом на объективные показатели риска, не учитываются такие важные для восприятия и оценки рископасности факторы, как социальные, экологические, психологические. Поэтому в динамической модели риска, как это впервые предложил Г. Отвэй, необходимо обязательно институировать такую важную составляющую, как восприятие риска. Оно определяется взаимодействием трех компонентов:

а) ситуации и связанного с ней объективного риска, оправданного имеющимися научными данными или признанного в качестве такового большинством людей;

б) личности индивидуума, столкнувшегося с риском;

в) социальной среды, в которой возникает риск для того или иного конкретного индивидуума – своеобразное сочетание его личной оценки возможности неблагоприятного события в будущем и вероятных последствий такого события. Этот индивидуум воспринимает ситуацию, связанную с риском, опираясь не только на свойства своей личности и знания, приобретенные им ранее, но и на свой прошлый опыт, а также на внутренний мир – сферу чувств, эмоций, мышления, – который черпает свои впечатления из окружающей природной, но прежде всего – социальной среды (см. схему № 21).

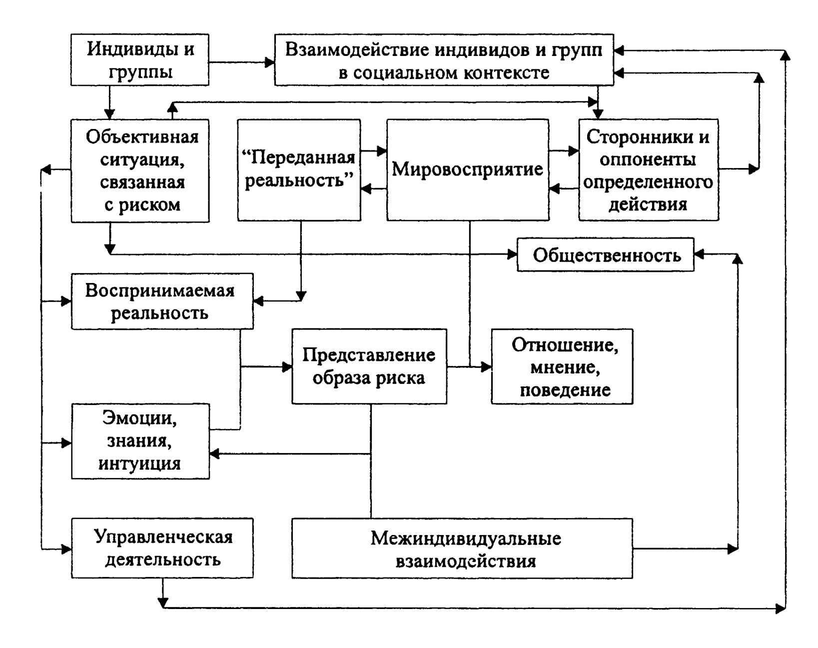


Схема № 21. Структурная схема восприятия риска.

На основе такого восприятия каждая личность строит свойственные только ей образцы риска, которые, в свою

очередь, ведут к формированию отношения данного индивидуума к риску, определенных мнений и поведенческих реакций. Тем самым восприятие риска и оценка его возможных последствий, главным образом неблагоприятных, становятся важной детерминантой самоотнесения личности с собой как субъектом определенного социального действия в экстремальной ситуации.

Все названные модели необходимо учитывать в управленческой деятельности, чтобы в наибольшей степени обезопасить управляемый объект от негативных, подчас весьма разрушительных воздействий непредвиденных обстоятельств, в которых может оказаться этот объект. Прежде всего собственник предприятия или менеджер должен иметь в виду те возможные издержки, которые могут возникнуть в результате негативного воздействия стихийных бедствий, вызываемых природными катастрофами – наводнениями, землетрясениями, засухами и т.п. Кроме того, необходимо предусмотреть возможность неожиданных и нежелательных прямых убытков от воздействия техногенных катастроф, таких, например, как взрыв ядерного реактора, взрыв нефтепровода, крушение поезда, автомобильная катастрофа и т.п. Управление рисками должно предусматривать и возможность предсказуемых негативных последствий в деятельности структур, производящих товары и услуги, так как именно в сфере товарного производства оборот капитала характеризуется длительными сроками, а это означает, что в связи с частыми изменениями спроса на те или иные виды товаров именно эта сфера подвержена воздействию рисков. Нельзя оставлять без внимания и возможность возникновения рисков в сфере финансово-кредитной деятельности.

Особую актуальность в трансформирующемся белорусском обществе, где никак не удается обуздать высокие темпы инфляции, приобретает управление *кредитными рисками*, в частности, использование таких процедур, как оценка степени риска в системе кредитования, минимизация таких рисков и устранение их. Одним из классических методов минимизации кредитных рисков является *внесение заемщиком залога*. При этом залог трактуется максимально широко – как нечто, определяющее кредитоспособность

должника независимо от того, передается она в действительности в залог или нет. В качестве залога может выступать либо собственность, либо ожидаемый в будущем приток дохода, т.е. то, что заимодавец считает обладающим ценностью. Основная сложность при определении истинной стоимости залога заключается в том, что рыночная цена является плавающей величиной и зависит от фазы экономического цикла, от траектории экономического подъема или спада. Таким образом, для адекватной оценки стоимости залога и связанной с этим степени кредитного риска необходимо учитывать динамику народнохозяйственной конъюнктуры, т.е. принимать микроэкономическое управленческое решение в зависимости от макроэкономической ситуации (2; 106).

Существующая всегда в кредитной деятельности определенная мера рискоопасности существенно возрастает в условиях неопределенности инфляционной динамики, которая во многом зависит от эффективности как экономики страны, так и от эффективности государственного регулирования. Если, к примеру, руководство кредитной организации не учитывает или учитывает не в полной мере динамику инфляции, особенно при наличии ее высокой траектории, то это приводит к росту риска потери выданных кредитов, а также к неправильному распределению кредитов как в краткосрочных, так и в долгосрочных финансовых вложениях.

Изложенное приводит к выводу, что управление рисками представляет собой целенаправленную деятельность, которая должна быть планомерно организована. Содержание этой деятельности состоит из нескольких этапов, реализуемых в определенной последовательности.

Первый этап представляет собой *определение целей*, которых стремится достичь управляющий в результате внедрения системы управления рисками. В качестве таких целей обычно выступают:

1) выживание организации после событий непредсказуемого характера, приносящих ущерб;

2) поддержание запланированного уровня издержек;

3) обеспечение рентабельности инвестиций;

4) оказание финансовой и других видов помощи сотрудникам организации и их семьям в случае неблагоприятного воздействия на них возможных рисков.

Второй этап составляет *выделение и оценка рисков*, с которыми может столкнуться управляемый объект в процессе своего функционирования. В зависимости от сферы и содержания деятельности, которой занимается данная организация, подверженность рискам может существенно отличаться. Например, рископасность ядерного реактора или нефтепровода гораздо выше, чем подверженность рискам театрального коллектива или учебного заведения.

В практике управления рисками обычно выделяют три основные категории подверженности рискам. К ним относятся: 1) Подверженность рискам *имущества*, входящего в состав объекта собственности. Материально-технические средства, например, могут быть повреждены, уворованы, утеряны, уничтожены неблагоприятным воздействием среды – ливнем, наводнением, землетрясением, пожаром и т.п.; финансовые – обесценены, утрачены и т.д. 2) Подверженность рискам *персонала*, работающего на управляемом объекта, который может пострадать от непредвиденных обстоятельств – пожара, взрыва в шахте, замыкания в электропроводке и т.п.; 3) Подверженность рискам *окружающей социальной и/или природной среды*, когда мы имеем дело с рископасным в технологическом отношении предприятием– атомной электростанцией, нефтехимическим заводом и т.п. Выделение и оценка рисков включают в себя анализ факторов, условий и обстоятельств, способных привести к его возникновению, а также определение вероятности и размера потенциального ущерба от разного рода рисков, возможной частоты наступления непредсказуемых событий, несущих с собой опасность риска для организации и ее персонала.

Третий этап составляет осуществление *контроля рисков*. Сюда входят предупреждение отрицательных событий непредсказуемого характера, снижение их вероятности и негативного эффекта их воздействия на функционирование управляемого объекта. Контроль за рисками может иметь разные формы и степень сложности: от самых простых, как наличие огнетушителей и запасных выходов на

случай аварийной ситуации, до сложных систем действующих контрольных приборов на атомной электростанции, нефтехимическом предприятии, авиалайнере.

Четвертый этап предполагает *финансовое обеспечение программы управления рисками.* Сюда входят мероприятия по планированию и возмещению расходов, связанных с возможным возникновением непредвиденных неблагоприятных событий, способных нанести ущерб организации, здоровью, благополучию, а порой и жизни ее сотрудников.

Все эти компоненты включаются в качестве составных частей *в программу управления рисками.* Эта программа должна представлять собой своеобразный "рисковый портрет" предприятия или учреждения. Важнейшее звено в этой программе – ее плановая разработка. В основе такой разработки должна находиться концепция управления рисками, соответствующая специфике данной организации. Концепция определяет конкретные цели и задачи системы управления рисками на данном конкретном предприятии, т.е. политику организации в области управления рисками.

На основе принятой концепции, носящей стратегический характер, разрабатывается *оперативный план* управления рисками. Разработка оперативного плана осуществляется в крупных организациях специально подготовленными риск-менеджерами при обязательном согласовании с руководителями высшего уровня. В этом плане определяются реальные пути и способы достижения целей и установок, заданных концепций управления рисками. Кроме того, здесь же должны быть проработаны вопросы об источниках средств для покрытия издержек, связанных с возможными рисками.

В связи с необходимостью разработки концепции и оперативных планов управления рисками на предприятиях становятся более четко очерченными функции специально подготовленного риск-менеджера. Наиболее существенные из этих функций состоят в следующем:

разработка и внедрение по согласованию с руководством высшего звена концепции программы управления рисками в организации (на предприятии, в торговой фирме, в банке и т.п.);

текущее обеспечение предпринимателя (руководителя) аналитической информацией о ходе исполнения программы управления рисками;

разработка и осуществление оперативного плана управления рисками;

взаимодействие со страховыми компаниями по вопросам разработки, заключения и исполнения договоров страхования на случай ущерба от непредвиденных обстоятельств и событий;

управление процессами урегулирования возможных убытков от осуществившихся рисков в интересах собственника;

осуществление маркетинга рынка страховых и иных услуг, имеющих непосредственное отношение к совершенствованию системы управления рисками на предприятии (6; 454-455).

Наличие в штатном расписании должности (в крупной организации – должностей) риск-менеджера существенно расширяет возможности разработки конкретной концепции и программы, а также оперативного плана управления рисками, что очень важно для функционирования предприятий, фирм, банков и других организаций в современном, становящемся все более технонасыщенным обществе.

Контрольные вопросы

1. Что такое риск?
2. Что представляет из себя объективный, воспринимаемый и допустимый риск?
3. Какова сущность и содержание управления рисками?
4. Какие модели рисков следует знать менеджеру?
5. Какова специфика рисков в различных сферах деятельности?
6. Что составляет содержание основных этапов управления рисками?
7. Что представляют собой концепция и оперативный план управления рисками?
8. Каковы основные функции риск-менеджера?

Литература

1. Бабосов Е.М. Катастрофы: Социологический анализ. Мн., 1995. Разд. 1. Гл. 3. "От концепции цивилизации риска к социологии риска"; Разд. 2. Гл. 3. "Технологические катастрофы и возрастающая степень их риска".
2. Балацкий Е. Проблемы управления кредитными рисками. //Проблемы и практика управления. 1998. № 4.
3. Баранова М.И., Горохов Б.А. Прогнозирование и профилактика технологических кризисов в условиях роста уязвимости современных промышленных структур. //Социальные проблемы экологии и технологического риска. М., 1991.
4. Голубев В.С. Изучение и предсказание техногенных факторов риска потенциально опасных производств. //Катастрофы и человечество Тезисы докладов. Суздаль, 1991.
5. Никитин С.М., Феофанов К.А. Социологическая теория риска: в поисках предмета. //Социологические исследования. 1992. № 10.
6. Ходов Л.Г. Основы государственной экономической политики. М., 1997. Гл. 4. Комплексное управление рисками на объектах государственной собственности.

ГЛАВА 15. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

На любом уровне, в любом звене управленческой деятельности, каких бы масштабов она ни достигала: от маленькой организации, состоящей из нескольких человек, вплоть до многомиллионных государств, – людям, осуществляющим процесс управления, приходится сталкиваться с конфликтами. Это ставит их перед необходимостью овладеть умениями и навыками управленческого воздействия на развертывающиеся конфликтные противодействия.

Базисным для управления конфликтными ситуациями является понимание социального конфликта как такого типа социальных взаимодействий, который характеризуется противоборством социальных субъектов (индивидов, групп, общностей, партий, стран и т.д.), обусловленным противоречием их потребностей, интересов, целей, а также социальных статусов, ролей и функций, и ориентированным на достижение вознаграждения путем навязывания своей воли, подчинения, ослабления, устранения, а в некоторых случаях и уничтожения соперника, стремящегося добиться того же вознаграждения.

Технология управления конфликтами весьма разнообразна, она включает в себя несколько взаимосвязанных социально-психологических действий, составляющих в своей совокупности определенные стандарты поведения, позволяющие избегать конфликтов и умело разрешать последние, когда они возникают.

Несомненно, первым социально-психологическим действием, создающим предпосылку разрешения конфликта, является умение определить, в чем заключены истинные причины конфликтного противостояния. Необходимо иметь в виду, что *истинная причина* конфликта довольно часто скрывается одной или обеими конфликтующими сторонами. Нередко в межличностном конфликте стремление избавиться от конкурента или занять его место, задетое самолюбие или обида (в том числе и давняя) маскируются заботой о деле, принципиальностью, желанием исправлять неблагоприятную в каком-то отношении ситуацию. В таких случаях срабатывает психологический механизм самозащиты: ведь ни-

кому не хочется выглядеть в глазах окружающих склочником, инициатором ссоры, поэтому и придумывается, пускается в оборот внешне "благородный" мотив – желание способствовать успеху общего дела, добиться улучшения ситуации.

В предупреждении возможных конфликтов важную роль имеет умение внимательно изучать своих партнеров – товарищей по работе, учебе, проведению свободного времени, культурной, политической деятельности и т.п. Очень важно также проявлять интерес к каждому из них как личности, уметь находить взаимопонимание с ними по всем, в том числе и спорным вопросам, что позволяет снижать, а то и вовсе снимать напряженность в межличностных взаимоотношениях.

Один из надежных способов предотвращения межличностных конфликтов – умение менеджера соблюдать принципы "*социальной дистанции*" во взаимоотношениях с другими людьми. Причем нет и не может быть единой, раз и навсегда данной дистанции, которой необходимо придерживаться во взаимодействиях с разными людьми. В одних ситуациях она едва различима, в других ее длина возрастает до "стайерской" и даже "марафонской". Но каждый раз ее должен определить сам человек, чтобы она была настолько короткой, насколько это целесообразно. В любом случае нельзя забывать, что социальная дистанция выражает степень социально-психологической совместимости, близости или отдаленности людей; которая способствует легкости и трудности их взаимодействия и которая, если ее правильно выбрать и придерживаться, способна предотвратить межличностные конфликты, которые могут вспыхнуть, когда люди очень близки друг к другу, но могут возникнуть и в тех случаях, когда они чрезмерно далеки друг от друга. Поэтому во взаимоотношениях в семье, в кругу друзей, сотрудников необходимо стремиться к тому, чтобы предел психологического сближения никогда не был достигнут, чтобы оставалась возможность движения, осталось пространство, в котором еще можно сближаться.

Вторым важным методом предотвращения конфликтов является следование "*правилу разнообразия*". Чем больше взаимной заинтересованности партнеров по общению, чем разнообразнее их интересы и чем больше совпадения этих интересов, тем значительнее ресурс сотрудничества,

тем меньше возможностей для возникновения конфликтного противостояния. Если же интересы, связывающие людей очень узки и ограничены (например, только финансовый, только сексуальный, только политический, только спортивной и т.п.), то база возможных конфликтов между этими людьми существенно расширяется. Поэтому одним из важных способов предотвращения межличностных конфликтов является правило, согласно которому во взаимодействиях близких людей, в том числе мужа и жены, необходимо не сводить друг на друге свет клином, а всегда быть личностью, сохраняющей в определенной мере свою психологическую независимость даже от любимого человека.

Третьим способом, который может пригодиться для превращения накапливающейся энергии конфликта в энергию сотрудничества, является правило "*сглаживания*". Оно сводится к следующему: "сглаживатель" старается не выпустить наружу признака конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности (8; 526). Тем самым становится возможным погасить стремление к конфликтному противостоянию у другого человека.

В своих советах, как расположить к себе людей, Д. Карнеги предлагает давать людям возможность почувствовать их значительность. Мы чаще всего стремимся расположить к себе других, демонстрируя перед ними свои достоинства – начитанность, доброту, отзывчивость и т.п., тогда как более короткий и эффективный путь к бесконфликтному сотрудничеству с другим человеком – предоставить ему возможность для проявления его личной значимости. Чем чаще и охотнее мы будем делать это в нашем повседневном общении в различных жизненных ситуациях, тем меньше будет возникать конфликтных противостояний, тем меньше станет межличностных конфликтов. Поэтому метод обращения к *значимости другого* и всемерной поддержки его значимости является очень важным компонентом в стратегии предотвращения межличностных конфликтов, а также более быстрого, безболезненного и эффективного их разрешения (5; 65-67, 119-120).

В предотвращении межличностных конфликтов способен выполнить важную конструктивную роль метод *исключаемой социальной демонстрации*. Вспомним, как часто межличностные конфликты возникают из-за того, что

один из партнеров по общению изо всех сил стремится к демонстрации своих достоинств, успеха, интеллекта, силы и т.п., вызывая тем самым раздражение и агрессивность окружающих, подталкивая их к конфликтному противодействию. Напротив, чем чаще и активнее мы исключаем социальную демонстрацию, т.е. произвольное или непроизвольное подчеркивание различий между нами и нашими партнерами по общению, тем меньше возникает поводов для межличностных конфликтов, тем больше шансов на конструктивное сотрудничество с окружающими.

На основе обобщения различных способов предотвращения конфликтов можно сформулировать несколько *правил бесконфликтного общения*. Первое из них гласит: "*Не употребляйте конфликтогенов*". Напомним, что конфликтогенами называются слова, действия или бездействия, способные привести к конфликту. Если мы на конфликтоген в наш адрес стремимся ответить более сильным конфликтогеном, то конфликт становится неизбежным. Поэтому второе правило бесконфликтного взаимодействия звучит так: "*Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген*".

Чтобы вспомнить одно из этих правил или оба их, нужно поставить себя на место контрагента, ощутить чувства, желания, понять мнение собеседника. Этот процесс называется эмпатией. Поэтому третье правило бесконфликтного общения гласит: "*Проявляйте эмпатию к собеседнику*". Во взаимодействии людей друг с другом существует явление, противоположное конфликтогену. Это – благожелательные посылы в адрес собеседника. К их числу относится все, что поднимает настроение человеку: дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, уважительное отношение, сочувствие и т.п.

Поэтому четвертое правило бесконфликтного общения сводится к следующему: "*Делайте как можно больше благожелательных посылов*". Каждый из нас нуждается в положительных эмоциях, поэтому человек, одаривающий своего собеседника благожелательными посылами, способен предотвратить межличностный конфликт, даже если для такового возникают некоторые предпосылки (10; 17-18).

Основные технологические фазы управленческого воздействия на предотвращение конфликтного взаимодействия изображены на схеме № 22.

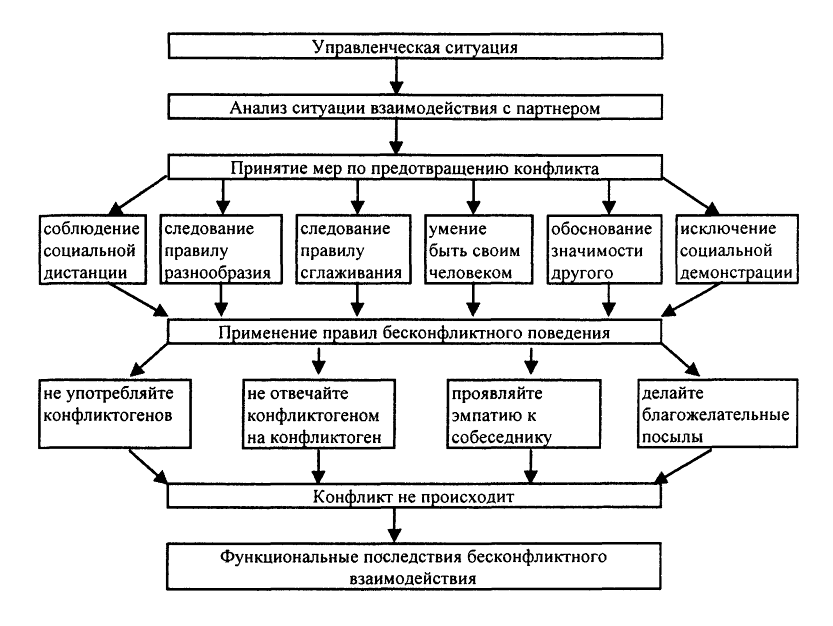


Схема № 22. Технологические фазы управленческого воздействия на предотвращение конфликта.

Управленческое воздействие на любую ситуацию, в том числе и на конфликтную, предполагает в качестве своего неотъемлемого, притом исходного компонента, анализ данной ситуации. В случае конфликтного взаимодействия такой анализ включает в себя прежде всего осознание того, что другой человек, партнер по взаимодействию, оказался преднамеренно или невольно на пути достижения ваших целей, удовлетворения ваших интересов и притязаний. Осознав, что именно такая ситуация возникла в процессе вашего взаимодействия с партнером, вы должны проанализировать, почему, в силу каких интересов и причин этот партнер блокирует достижение вашей цели. Перед вами в процессе анализа ситуации неизбежно возникает определенный набор вопросов. Например: какие обстоятельства заставили вашего оппонента осуществить блокирующую (или провоцирующую) реакцию по отношению к вашей цели и действиям? Есть ли альтернативные средства и пути достижения этой цели? Какую

позицию может занять ваш оппонент в том случае, если вы избираете альтернативные пути движения к блокируемой цели? Найдутся ли у вас эффективные варианты противодействия партнеру, если он и при этих альтернативных путях попытается блокировать ваши усилия? Достаточно ли важна намеченная цель, чтобы во имя ее достижения пойти на дальнейшее обострение конфликтной ситуации с данным партнером? Могут ли при вашем движении к цели возникнуть общие интересы с оппонентом? Достаточно ли весомы данные интересы с вашей стороны и со стороны партнера для того, чтобы можно было пойти на взаимные уступки и достигнуть компромисса?

Приведенный перечень вопросов (его можно расширить применительно к каждой ситуации) и составляет логическую сеть *анализа конфликтной ситуации* как начального звена применения социальной технологии в сфере конфликтных взаимоотношений. Но сам процесс анализа не является простым, он обусловлен многими обстоятельствами, среди которых наиболее существенное значение имеют: действительная ценность (значимость) объекта конфликта, социально-психологические особенности конфликтующего с вами индивида (субъекта конфликта), степень вашей готовности и наличие необходимых ресурсов (аргументы, решимость, поддержка, финансы и т.п.) для активного противодействия оппоненту.

Для менеджера, оказавшегося перед необходимостью оказать управленческое влияние на возникшее конфликтное противодействие важно знать основные принципы социальной технологии управления конфликтом, позволяющие лучше *организовать и контролировать свое поведение в случае межличностного конфликта.*

Во-первых, необходимо на всех *стадиях конфликтного взаимодействия сохранять спокойствие и хладнокровие*. Конечно, вы не в состоянии полностью контролировать возникающее эмоциональные состояния оппонента. Но если вы сами остаетесь спокойными, то уже сам этот факт будет побуждать другую сторону к сдерживанию эмоций и к серьезному обсуждению спорного вопроса. Если вы в ответ на резкие высказывания оппонента отреагируете грубым выпадом, унижением его достоинства, то тем

самым вы подбросите горючее в огонь противоборства. Помните: вам необходимо выяснить причины конфликта и возможные пути его разрешения, поэтому избегайте эмоционально-оценочных комментариев по поводу этих причин и вероятных путей, предлагаемых соперником.

Во-вторых, пытайтесь как можно быстрее и точнее определить: в чем состоит *суть возникшего конфликта и его основная причина*. Вы не сможете продвигаться к разрешению конфликта до тех пор, пока точно не выясните, с чем имеете дело. Конечно, не исключены эмоционально-личностные всплески у вашего партнера, но вам надлежит воздерживаться от таковых и не становиться в защитно-агрессивную позу. Следует выработать в себе привычку реагировать на актуальную часть критических высказываний и, по возможности, не реагировать на оценочную. Такой подход позволит не принести в жертву рассмотрение ваших приоритетов в конфликтной ситуации.

В-третьих, следует избегать *столкновений личностного плана с контрагентом* по конфликтному взаимодействию. Желательно избавиться от стремления (очень часто проявляющегося в межличностных конфликтах) *концентрировать внимание на антипатичных вам личностных особенностях партнера*. Взамен этого концентрируйте внимание на *выявление интересов и потребностей обеих сторон – и ваших, и оппонента*. Конечно, партнер, с которым вы имеете дело, может оказаться трудным, жестким, неуступчивым. И если это так, то любая трудность, отягощенная личностным недоброжелательством, будет только сильнее выявляться из-за того, что вы оказались недостаточно терпеливым.

В-четвертых, необходимо тщательно *выбирать слова и выражения*, *избегать таких из них*, которые несут в себе негативное эмоционально-оценочное содержание. Не забывайте, что оценки вашего партнера в выражениях "*недостаточно компетентен*", "*плохо информирован*", "*неблагоразумен*", *а тем более* "*ничтожество*", "*недотепа*" и т.п., несут в себе принижение личности человека и, как правило, провоцируют ответные защитные реакции, что способно обострить конфликт, увести соперничающих партнеров в сторону от существа дела.

В-пятых, внимательно вслушивайтесь в то, что предлагает партнер, старайтесь проникнуть в смысл не только

слов, но и чувств, стремлений, которые могут стоять за словами оппонента. Это даст возможность выяснить позицию, точку зрения и интересы оппонента в связи с вашими собственными. Одновременно давайте возможность сопернику лучше понять ваши позицию, интересы и приоритеты, что поможет успешно разрешить конфликт.

В-шестых, на всем протяжении конфликтного процесса целесообразно *оставаться открытым к рассмотрению взаимных претензий и предложений.* Чтобы найти пути урегулирования конфликтной ситуации, ищите области взаимных интересов и возможных компромиссов. Чем больше вы будете отстаивать только свою позицию, не считаясь с интересами оппонента, тем большее сопротивление встретите с противоположной стороны. До тех пор, пока вы не станете рассматривать конфликтную ситуацию с учетом интересов обеих сторон настолько объективно, насколько это возможно, вы неизбежно окажетесь втянутыми в бесплодное обсуждение возражений и препятствий оппонента на пути к достижению ваших целей. Если же вы вместо выдвижения на первый план расходящихся позиций сосредоточите основное внимание на отыскании сферы общих интересов, которая позволит выявить ресурсы, чтобы преодолеть барьеры, разделяющие обе стороны, то сумеете обнаружить, что можно сделать некоторые уступки и в то же время сохранить возможность получить что-то (а может быть, даже и все) из того, чего вы хотели достичь.

Разумеется, *уверенность в себе в конфликтном противостоянии* является многоплановым социально-психологическим феноменом, детерминируемым как личностными особенностями данного субъекта, его жизненным опытом, социальным статусом, так и умением правильно определить личностное своеобразие противостоящего ему конкурента. В определении же последнего важную роль играет знание основных типов личности и умение применить такое знание к анализу конкретной конфликтной ситуации. В современной социально-психологической и управленческой литературе имеется немало различных вариантов типологизации личности, помогающих найти правильную позицию в конфликтном противостоянии с соперником.

Одним из наиболее полно разработанных и многократно примененных в социальных технологиях средством, в том

числе и в сфере конфликтных противодействий, является типоведенение, изложенное в трилогии американских авторов Отто Крегера и Джанет М. Тьюсон "Типы людей", "16 дорог любви" и "Типы людей и бизнес: как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе". Авторы этой трилогии, опираясь на классификацию типов личности, осуществленную в 1923 г. К. Юнгом, и на разработанной на основе этой классификации К. Бригом и И. Майером индикатор личности, выделяют 16 психотипов личности, знание которых, конструктивно используемое, помогает разрешать конфликтные ситуации. Наиболее эффективный путь такого разрешения, а тем самым и управленческого воздействия на развертывание конфликта – это поиск не межличностных проблем, на котором нередко зацикливаются конфликтующие люди, а выявление типологических особенностей соперников. А эти особенности можно распределить по четырем парам противостоящих предпочтений:

Экстраверт – Интроверт, Сенсорный – Интуитивный, Мыслительный – Чувствующий, Решающий – Воспринимающий. Рассмотрим специфические характеристики тех психотипов личности, с которыми большинству из нас приходится сталкиваться в конфликтных ситуациях, возникающих в сфере трудовой деятельности. Это экстраверты, интроверты, мыслительный, чувствующий и решающий типы.

Для экстраверта характерны внешние проявления энергии, общительность, активное взаимодействие с другими людьми, широта связей с ними, активное расходование психической энергии, импульсивность в чувствах, выражениях и в поступках.

В противоположность этому интроверты отличаются замкнутостью, сосредоточенностью, внутренней глубиной и интенсивностью переживаний и чувств, ограниченными связями с окружающими, преимущественно внутренней реакцией на происходящие события, задумчивостью, сохранением психической энергии, умением отгородиться от разговоров и телефонных звонков, сконцентрировать свое внимание на какой-то проблеме.

Мыслительный тип личности способен оставаться невозмутимым и сдержанным в ситуациях, в которых дру-

гие теряют самообладание, характеризуется аналитическим складом ума, беспристрастностью, твердостью, объективностью, четкостью, стремится улаживать спор не ради блага, а во имя истины, обладает скорее волевым, чем мягким характером, считает, что важнее всего рациональные доводы и научно обоснованные теории, способен принимать непростые решения.

Чувствующий тип личности отличают ориентированность на чувства свои и других людей, мягкосердечность, чуткость, гуманность, изменение настроений и мнений в зависимости от обстоятельств, стремление к согласию и компромиссам; конфликты приводят его в смятение.

Решающий тип личности отличается от других решительностью, спланированностью своих действий (четко знает, просыпаясь утром, что будет делать в течение дня и даже недели); он является поборником порядка: на рабочем столе нет лишних бумаг, любит все доводить до конца, требователен к себе и другим, предпочитает закрытость, определенность, стремление решать проблемы и управлять людьми и обстоятельствами, а не подчиняться им (6; 31-43).

В случае применения социальной технологии к разрешению конфликтных ситуаций экстравертам рекомендуется остановиться, посмотреть и послушать. То, что для них труднее всего, вполне вероятно, больше всего и требуется в конфликтной ситуации, а именно – внимательно выслушать точку зрения другого человека.

Интровертам следует выражать свое мнение последовательно; может быть, изложить свое видение проблемы конфликта даже не один раз, до тех пор, пока не возникнет убеждение, что другой человек услышал и понял эту точку зрения. Когда дело касается конфликта, немного перестраховаться, пишут О. Крегер и Дж.М. Тьюсон, совсем не грех. Мыслительному типу личности в конфликтной ситуации рекомендуется позволить себе немного искреннего выражения эмоций. Если же человек такого типа не способен выразить свои чувства, самое лучшее в такой ситуации – предоставить свободу другим в этом отношении.

Индивиду, относящемуся к чувствующему типу личности, рекомендуется быть прямолинейным и не бояться конфронтации. Откровенное, порой резкое выражение

чувств, эмоциональные всплески могут облегчить продвижение к конструктивному разрешению конфликтной ситуации.

Человеку решающего типа надлежит помнить, что он вовсе не всегда прав, тем более, если он хочет, чтобы конфликт когда-нибудь разрешился. Такие люди часто видят мир в черно-белых тонах и делят все в нем на правильное и неправильное. Им трудно согласиться с противоположной точкой зрения, однако следует отдавать себе отчет, что мир очень разнообразен и не всегда принятая некогда точка зрения или оценка окажется в другой ситуации правильной, а тем более – единственно возможной (6; 236-238).

К какому бы типу личности вы ни относились, имейте в виду, что те психотипы, с которыми вам приходится чаще всего вступать в конфликтные межличностные взаимодействия, размещаются по ступеням социальной иерархии далеко не равномерно. О. Крегер и Дж. Тьюсон утверждают, что на нижних ступенях служебно-должностной лестницы представлены все психологические типы личностей. Однако по мере продвижения по служебным ступеням чувствующие и воспринимающие (противоположность решающим) постепенно исчезают, находя для себя более подходящие сферы деятельности. Если персонал нижнего уровня состоит из мыслительных типов на 58 %, то менеджеры среднего звена представлены ими уже на 86 %, старшие менеджеры – на 93 %, а начальники – на 95 %. Такая же тенденция характерна и для динамики решающего типа личности, который в сфере персонала нижнего уровня встречается у 48 % обследованных, а на уровне начальников почти удваивается и достигает 87 % (6; 550-553).

Исходя из такого распределения, необходимо иметь в виду, что, если вы конфликтуете с кем-либо из руководителей, находящихся на более высокой служебной ступеньке, чем вы сами, вы гораздо чаще встречаетесь с контрагентом решающего (нередко в соединении с мыслительным) психотипа. Следует иметь в виду (разумеется, при учете индивидуальных различий), что на всех уровнях управленческой лестницы они стремятся обеспечить необходимую для эффективной работы организованность и ожидают, что остальные будут действовать так же, подчиняясь их требованиям беспрекословно. Они стремятся к продуктивности в деятельности своей организации, но оставляют без внимания чувства и интересы испол-

нителей, вследствие чего нередко сеют вокруг себя неуравновешенность и враждебность. Если же они наталкиваются на непокорных и оказываются в конфликтном противостоянии с ними, то нередко теряют самообладание. Для большинства из них нет ничего страшнее подлинных межличностных конфликтов: они теряются, наталкиваясь на неожиданное для них (вследствие невнимания к динамике межличностных отношений в коллективе) выражение недовольства по поводу их работы, а тем более – на сопротивление их оценкам и решениям.

Вот этим-то и следует воспользоваться, когда вы вступили в конфликт с таким лицом и стремитесь оказаться в конфликтном столкновении с ним, если и не в выигрыше, то хотя бы не в проигрыше.

Одним из широко распространенных и часто применяемых способов разрешения межиндивидуальных конфликтов выступает *стиль компромисса*. Он характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу, подчеркивают М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, высоко ценится в управленческих ситуациях, так как дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон (8; 526).

В процессе достижения компромисса важную конструктивную роль способен сыграть такой метод разрешения межиндивидуальных конфликтов, как *метод соучастия*. Он заключается в целенаправленном стремлении исключить у партнера возможные подозрения о том, что его игнорируют, с ним не считаются, не принимают во внимание его заботы, интересы, потребности. Лучший способ прийти к соглашению – с учетом интересов и возможностей конкурента по межличностному конфликту, – втянуть его в решение общей задачи, разумеется, не уступая ему в принципиальных вопросах.

С методом соучастия тесно соприкасается еще один эффективный способ разрешения межличностных конфликтов – применение практической эмпатии. Эмпатией называют понимание одним человеком любых чувств – радости, возбуждения, печали, гнева и т.п., – переживаемых другим человеком. Чаще всего межличностные конфликты разгораются именно из-за неумения или нежелания очень многих людей понять, принять во внимание чувства и переживания тех, с кем они находятся в тесных личностных контактах. А

непонятый в своих чувствах человек замыкается в себе, отдаляется, уходит или становится раздражительным, способным инициировать конфликтную ситуацию. Социально-психологическое исследование более двух тысяч человек, испытывающих серьезные трудности в жизни, в том числе и на почве семейных или производственных конфликтов, показали, что из всех видов социальной помощи больше всего люди нуждаются в психологической профессиональной поддержке в условиях эмпатического конфликта. Как правило, люди, тесно взаимосвязанные узами семьи, дружбы, товарищества, вырабатывают для общения новый, только им понятный язык, недоступный для непосвященных, которым они выражают свои самые сокровенные чувства, мысли, желания (7; 128). Эти и другие способы сближения людей в совместной деятельности, накопленные веками и передаваемые из поколения в поколения, как раз и составляют социально-психологическую основу удовлетворения извечной потребности человека в соучастии, в сотрудничестве. Они-то и помогают осуществить "вхождение" в мир чувств и переживаний партнера, что чаще всего применяется и более всего необходимо как раз в напряженных конфликтных ситуациях.

В этом же направлении для разрешения межличностного конфликта можно использовать и *метод провоцирования на добро*. Чаще всего мы в своем общении с окружающими избегаем контактов с людьми, которым сделали умышленно или невольно неприятное, и стремимся к тем, кому сделали добро. Но этот житейский опыт далеко не всеми и не всегда используется в целях улаживания конфликтов. Здесь над нами довлеет предрассудок, согласно которому человек, вступивший в конфликт с нами, не хочет добра нам и не примет добра от нас. А это и есть глубочайшее заблуждение. Ведь доброта подкупает, располагает людей друг к другу, помогает им наладить сотрудничество, взаимопонимание, избежать или погасить коллизию. Скажем, руководитель выделяет премию, благодарность в приказе или предлагает повысить по службе того, кто его когда-то резко, может быть, даже не совсем справедливо критиковал, и тот, в свою очередь, проявляет повышенную старательность в реализации своих задач, сформулированных руководителем. Поэтому метод провоцирования на добро способен не только по-

мочь разрешить полюбовно тот или иной межличностный конфликт, но и существенно снизить потенциал конфликтности во взаимодействии друг с другом.

Конструктивную роль в разрешении межличностных конфликтов может сыграть и применение *метода взаимовыгодных вариантов*. Сущность и эффективность применения такого метода Г.Л. Саати оценивает, приводя гипотетический пример "кошмарных автогонок". Представьте, пишет он, что "два соперника стартуют с разных концов узкой горной дороги с крутыми обрывами или отвесными скалами по сторонам. Тот, кто первым достигнет противоположного конца, получит миллион долларов. Вот гонщики съехались и притормозили. Что им делать дальше? Если один из них даст задний ход, то второй получит фору, вполне достаточную для победы. Если они ринутся вперед, неизбежно столкновение и гибель обоих. Более гибкий подход к решению этой дилеммы состоит в том, чтобы договориться о дележе выигрыша и закончить гонку вместе в одном из автомобилей. Однако может возникнуть подозрение, что водитель одного автомобиля попытается избавиться от конкурента, пустив машину под откос и выпрыгнув в последнюю минуту. Поэтому вместо того, чтобы ехать, соперники идут пешком, медленно и с опаской, но не теряя надежды на благополучный исход и дележ выигрыша" (9; 9). Вот в таком стремлении найти взаимоприемлемый и выгодный для обоих конкурентов выход из конфликтной ситуации и состоит применение метода взаимовыгодных вариантов, к какой бы сфере деятельности – финансовой, производственной, исследовательской, бытовой и т.п. – ни относился межличностный конфликт.

Одним из приемов урегулирования межличностного конфликта является обращение конкурирующих сторон к нейтральному третьему лицу, которое своим авторитетом, знаниями, вниманием, способно (разумеется, по согласованию с противоборствующими партнерами) найти наиболее приемлемый и доступный для конфликтующих соперников способ разрешения их противостояния. Привлекаемый обычно одним из участников конфликта, будущий посредник после введения в сущность соперничества начинает осторожно и тактично прощупывать возможность и готовность другого участника конфликтного взаимодей-

ствия вести с ним переговоры о путях преодоления возникшей конфликтной ситуации. Посредник может сыграть конструктивную роль в разрешении конфликта, поскольку он, во-первых, объективирует возникшую ситуацию, во-вторых, ведет дело к ограничению эмоционально-личностных факторов, играющих едва ли не главную роль в эмоциональном накале и остроте противоборства.

Технологические фазы управленческого воздействия на развертывание конфликта изображены на схеме № 23.

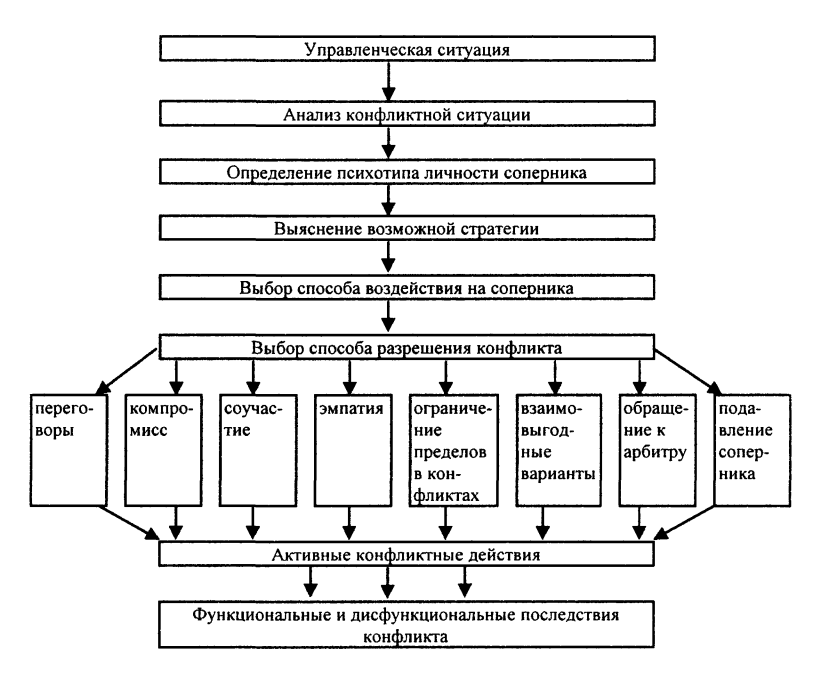


Схема № 23. Технологические фазы управленческого воздействия на развертывание конфликта.

Социальная технология управления конфликтами в группах и межгрупповыми конфликтами включает в себя основные технологические приемы управления межличностными конфликтами, но одновременно применяет специфические, только ей свойственные процедуры и операции.

Существенным социально-психологическим средством, способным оказать помощь в управлении внутригрупповыми конфликтами, может служить разработанная на основе обобщения многих экспериментов крупными американскими специалистами в теории менеджмента Р. Блейком и Дж.С. Мутон "*управленческая решетка*". Ее авторы пришли к выводу, что любой результат в группе, равно как и возможные пути к нему, в том числе и конфликтные, располагаются в "силовом поле" между производством и человеком. Первая силовая линия ориентирована на достижение максимальной прибыли, снижение издержек производства и приводит к нарастанию объемов производства, выражающихся в разнообразных формах товаров и услуг. Если при этом стремиться повысить производительность любой ценой, без учета интересов сотрудников, то это приведет к плачевным результатам. Вторая "силовая линия" направлена на человека и ориентирована на то, чтобы условия, содержание, оплата труда в наибольшей степени отвечали его интересам и потребностям. Между этими двумя "силовыми линиями" существует определенное "поле", которое можно разграфить на девять градаций по каждой "силовой линии". В итоге комбинирования этих градаций получается пять характерных типов управленческого поведения, каждый из которых существенно и по-разному влияет как на взаимодействие людей в данной организации, в том числе и конфликтные, так и на эффективность деятельности организации (см. схему № 24).

Итак, перед нами пять типичных моделей управленческого поведения. В контексте рассматриваемой нами проблемы основной интерес сосредоточен на том, каким образом каждая из них влияет на возникновение, развитие и разрешение конфликтов в группе.

Рассмотрим действия управляющего, тип работы которого схематично изображен в правом нижнем углу рисунка под номером 9.1. Здесь максимум управленческих усилий без остатка ориентирован на производство при минимальном внимании конкретным людям. Это "жесткий" стиль управления, при котором производственный результат – все, а человек, его интересы, потребности – ничто. Такой стиль может привести к высокому эффекту в

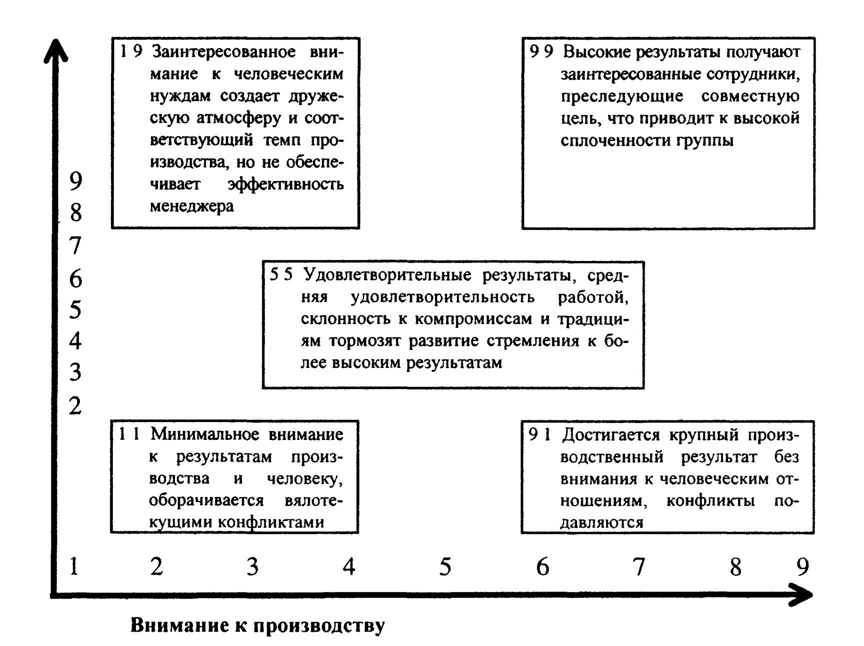


Схема № 24. Управленческая решетка.

чрезвычайных ситуациях – война, наводнение, землетрясение и т.п., но в обычных, нормальных условиях он чреват множеством конфликтных ситуаций, которые возникают из-за неудовлетворенных ожиданий многих людей, работающих в данной организации. Возникающие конфликты насильственно подавляются руководителем.

Что же представляет собой противоположная модель действий руководителя, отраженная в верхнем левом углу рисунка под номером 1.9.? Этот стиль управления ставит во главу угла внимание к человеку, к его запросам, интересам, потребностям. При таком стиле можно в любой момент запросто зайти к начальству, поболтать с ним, выпить даже чашечку кофе, договориться о присоединении к отпуску парочки лишних дней. Не исключено, что многим сотрудникам очень импонирует такой стиль управления, пока они сами не почувствуют, что низкая эффективность выполнения производственных задач сказывается отрицательно на имидже организации, на отсутствии вследствие

этого интересных заказов, на связанном с этим низком уровне оплаты труда и с другими явлениями, порождающими все более резкую неудовлетворенность сложившейся ситуацией. Возникающие в таком случае конфликты руководитель данного типа попытается приглушить, притормозить, загнать вглубь, а это чревато возникновением все новых и все более разрушительных конфликтов.

Обратимся к центру управленческой решетки. Управляющий такого типа, обозначенного номером 5.5., стремится к надежному среднему уровню, его удовлетворяет и средний результат в производстве. Не очень стремится он проявлять заботу об интересах и нуждах подчиненных. Его вполне устраивает "золотая середина", поэтому и результаты такого управления в производстве можно оценить в сумме 50 % при такой же половинной заинтересованности работников в труде и 50 % удовлетворенности его содержанием и результатами, в том числе и в уровне заработной платы. В такой ситуации также вполне возможны конфликты, в первую очередь, между теми, кто хотел бы повысить эффективность производства, рискнуть, но получить возможность больше заработать, и теми, кого вполне устраивает невысокий темп работы и такой же невысокий, но почти гарантированный заработок. Если такие конфликты возникают, то при рассматриваемом стиле управления их стремятся решать демократически, путем уговоров, компромиссов и т.п.

В левом нижнем углу "решетки" помещена такая модель управления, которую Р. Блейк и Дж. Мутон назвали "обедненным управлением". Управляющий такого типа прикладывает минимум усилий для достижения производственных результатов, да и особой заботы о своих сотрудниках не проявляет. В такой организации и руководители, и подчиненные чаще всего стремятся работать так, чтобы не быть уволенными, и вместе с тем не заботятся ни о ком и ни о чем. Как ни странно, и в таких организациях вполне возможны конфликты, но они возникают на почве общей безответственности, на всеобщем стремлении "спихнуть" любое сложное задание на кого-то другого. Чаще всего это своего рода "тлеющие конфликты", которые находятся в скрытом, замаскированном состоянии и только иногда

вспыхивают яростно, озлобленно и, как правило, безрезультатно.

А теперь обратим внимание на правый верхний угол решетки, обозначенный цифрами 9.9. Это модель управления, при реализации которой высокие производственные результаты достигаются при максимальном учете интересов и потребностей работников. Возможен ли такой вариант? Р. Блейк и Дж. Мутон убеждены в том, что не только возможен, но и необходим. Ключ к такому эффективному варианту – в учете реальных человеческих интересов и потребностей, которые состоят не в ничегонеделании, не в совместном чаепитии или душещипательных беседах, а в мотивированном, заинтересованном совместном труде, ориентированном на достижение высоких результатов. Ведь выдающийся специалист в области изучения мотивации Ф. Херцберг экспериментально доказал, что успех, признание, оптимальная организация труда и перспективы профессионального роста – основные и наиболее эффективные мотивы сознательной человеческой деятельности. Стиль управления, обозначенный номером 9.9., как раз и состоит в умении так организовать совместную работу в группе (организации), чтобы сотрудники видели в ней не только возможность хорошего заработка, но и возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. К условиям достижения такого эффекта, соединенного с конструктивным учетом различных мнений (а следовательно, и конфликтных противостояний) о путях и способах реализации намеченной цели, как раз и направлена модель управленческой деятельности, обозначенная цифрами 9.9. При такой модели управления конфликты также вполне возможны, более того – необходимы, но они, как правило, носят функциональный характер. Конфликты в такой организации не "затираются", не маскируются, а подлежат обсуждению и скрупулезному анализу, с тем чтобы выявить лежащие в их основе причины и, насколько возможно, устранить эти причины, разрешив тем самым назревший конфликт. А своевременное разрешение конфликтов совместными усилиями руководителей и подчиненных приводит к лучшей адаптации данной организации к изменившимся внутренним или внешним ус-

ловиям, а потому и содействует более эффективной деятельности. Это и есть лучшая стратегия в конфликтной ситуации (7; 496-498).

Управлять конфликтами – это не только определять возможные зоны их возникновения в группе (организации), но и, главным образом, снижать конфликтный потенциал данной общности, т.е. предотвращать конфликтные ситуации, воздействовать управленческими средствами на процесс совместной деятельности людей таким образом, чтобы объективно существующие противоречия не перерастали в осознанное конфликтное противодействие.

Каковы пути и средства такого именно управленческого воздействия, способного предотвратить возникновение конфликта или, в худшем случае, резко сузить его диапазон и масштабы?

Прежде всего, надо отдавать себе отчет в том, что управление означает умение выдвигать цели и побуждать других людей к их достижению. И на стадии выдвижения цели группы (организации), и особенно на стадии побуждения к ее достижению почти всегда возникают споры, противоречия, способные перерасти в конфликт. Чтобы этого не произошло, в системе управления должно быть четко определено, кто за что отвечает (структура управления процессом совместной деятельности), что и в какой последовательности следует предпринимать (ход процесса), какие средства для этого необходимы (обеспечение процесса). Первейшей задачей в обеспечении всех этих функций управления является привлечение сотрудников в процесс принятия решений с тем, чтобы в окончательном решении они могли найти движение и к своей собственной цели, совпадающей в конечном итоге с целью всей группы. Если цели организации "спускаются" сверху, от управляющего – то это плохие для многих сотрудников цели, ибо они "чьи-то", а не "свои". Поэтому они никому не интересны, поскольку каждый заинтересован в "своих". Хороший управляющий должен добиваться, чтобы его сотрудники считали поставленные перед организацией цели не "чужими", а "своими", только тогда устанавливается согласие и взаимопонимание в путях и средствах их достижения, предотвращается возможность возникно-

вения конфликта на стадии принятия решения. Но чтобы групповые цели совпали с индивидуальными целями сотрудников, необходимо иметь четкое представление о мотивациях, которые направляют действия людей, входящих в данную группу. Поэтому вслед за четким определением цели деятельности организации, вторым шагом управляющего в его стремлении сузить возможную конфликтную зону является скрупулезное изучение мотивационной структуры деятельности индивидов организации. Именно знание мотивов поступков сотрудников позволяет управляющему вызвать к жизни "групповые силы сцепления", составляющие самый мощный групповой мотив напряжения всех способностей и сил ради достижения общей цели.

Руководитель должен отчетливо осознавать, что одним из гарантов формирования и закрепления чувства принадлежности к группе является такая система внутригрупповых коммуникационных связей, когда последними охвачены все без исключения члены группы. Трещины во взаимодействии сплоченной группы появляются тогда, когда в ее составе есть те, кто хорошо информирован, и те, кто оказывается отстраненным от основных информационных потоков. Коммуникативные сети строятся от руководства к рядовым членам группы и в противоположном направлении, а также между членами группы и должны затрагивать не только интеллект, но и эмоциональную сферу. Если же отдельные члены организации, а тем более большинство ее сотрудников выпадает из этих сетей, образуются не только трещины, но и прорехи, в которые выплескивается эмоционально отрицательное недовольство, способное привести к специфическому виду внутригруппового конфликта – к так называемому коммуникационному конфликту. "Коммуникационный конфликт налицо, – утверждают В. Зигерт и Л. Ланг, – когда никто не решается на установление "обратных связей" с руководителем, т.е. никто не обращает внимания на его промахи. Аналогичная ситуация возникает и тогда, когда сотруднику не сигнализируют о том, что его признают и уважают. Только всеобщий охват коммуникативными сетями всех сотрудников организации, включая и прямые и обратные информационные по-

токи как вертикальной (руководитель – подчиненный), так и горизонтальной направленности (сотрудник – сотрудник), способен предотвратить возникновение такого рода конфликтов, а уж если они и возникают, то придать им конструктивную направленность. Разумеется, ответственность за налаживание таких связей и инициатива в их осуществлении в первую очередь налагаются на руководителя.

Важным компонентом управленческой деятельности в любой организации является контроль, правильное проведение которого снижает конфликтогенность, а неправильное – увеличивает ее. Контроль, при правильной его организации, не диктуется ослеплением властью, недоверием и подозрительностью. Он определяется, главным образом, предусмотрительностью и заботой, исходит из того, что ошибки и недостатки свойственны людям, и при разумном, заботливом подходе их можно избежать или ослабить, а потому большинство людей способны добиться хороших результатов. Чтобы стать фактором предотвращения конфликтов и их ослабления (если они возникнут), контроль должен не только вскрывать недостатки, но – самое главное – отмечать хорошо сделанную работу, которая, к сожалению, очень часто остается незамеченной и не оцененной по заслугам. Если же контроль сопровождается справедливым и доброжелательным подведением итогов сделанного и к тому же доверительной беседой между начальником и подчиненным, в ходе которой последний уясняет, правильно ли он выполнил здание, нужны ли какие-либо изменения, узнает, каким направлениям в работе придается приоритет, тогда устраняется неопределенность, подозрительность, недоверие, а именно они-то и порождают конфликты.

Есть еще один эффективный способ предотвращения конфликтов в группах – превращение последней в единую работоспособную и сплоченную "команду". При создании единой "команды" хорошие результаты в совместной деятельности ожидаются от взаимодействия сотрудников с разными способностями, разной подготовкой, квалификацией и информированностью. Но чтобы "команда" всегда была сплоченной, чтобы в ней не возникало разногласий и

конфликтов при ошибках и неудачах (как это случилось, например, в результате поражения БНФ на выборах в Верховный Совет Республики Беларусь в 1995 г.), в ней должно быть четкое распределение как обязанностей, так и ответственности. Если такого распределения нет, если существует "диффузия ответственности", то групповое "Мы" превращается в "никто", и тогда ищут виновного, "козла отпущения", на которого можно взвалить всю вину (и ответственность) за случившееся, тогда и возникает внутригрупповой конфликт.

Крупные американские специалисты в области управления М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури предлагают четыре структурных метода разрешения внутригруппового конфликта. Они считают, что одним из лучших методов управления конфликтной ситуацией, в частности, предотвращения дисфункционального конфликта, является разъяснение требований к работе, т.е. разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь обычно упоминаются такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут; кто представляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены процедура и правила действий. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем чтобы подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

Вторым структурным методом управления конфликтной ситуацией является применение координационного и интеграционного механизмов. Один из наиболее распространенных среди них – цепь команд. Связанное с этим установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решения и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по каком-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику и предложив ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией. Столь же важен механизм интеграции. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями –

производственным отделом и отделом сбыта – сумела разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж.

Важным структурным методом управления конфликтами выступает установление общеорганизационных комплексных целей, которые должны быть поняты и приняты всеми членами данной группы (организации) в качестве своих собственных.

Американские специалисты по менеджменту называют еще один структурный метод управления конфликтами – эффективное использование структуры вознаграждений. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим сотрудникам и группам и стараются подойти к решению проблемы комплексно и тем самым избежать дисфункциональных, конфликтогенных последствий, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе (8; 524-526).

Кроме названных методов управления, которые хороши, главным образом, в предупреждении конфликтных ситуаций, имеются и другие способы, которые целесообразно применять уже в процессе разгоревшегося конфликта. Важным методом в их наборе, которым должен овладеть каждый руководитель, стремящийся к эффективной работе своей организации, является высокая культура споров и дискуссий. Ведь практически ни один социальный конфликт не проходит без спора, без столкновения мнений, суждений, оценок, притязаний противодействующих сторон. Естественно, что все люди не могут иметь одинаковые взгляды, интересы, потребности. Но чтобы не дать организации погрязать в пучине деструктивных конфликтов, необходимо стремиться к тому, чтобы, даже не приемля взгляды и цели соперничающей стороны в конфликте, уважать ее взгляды и позиции. Тем самым достигается несколько взаимосвязанных целей: во-первых, своим уважительным отношением к конкуренту вы завоевываете симпатии не только тех, кто наблюдает за конфликтом со стороны, но даже и самого оппонента; во-вторых, лишаете соперника возможности сказать, что его неправильно поняли и истолковали; в-третьих, внима-

тельно вслушиваясь и вдумываясь в то, что утверждает конкурент, вы можете уточнить свои позиции и выиграть время, чтобы усилить свои собственные позиции в конфликтном столкновении с ним.

Культура спора особенно важна в тех случаях, когда в организации возникает функциональный, конструктивный конфликт, который помогает (в случае правильного управления им) выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив, возможных способов решения предстоящих задач. В таком случае управление конфликтом будет ориентировано не на уязвление самолюбия оппонента, а на выявление новых, более широких возможностей эффективного достижения общеорганизационных целей.

Итак, в спорной ситуации, когда сталкиваются, а порой и вступают в конфликтное противостояние различные точки зрения, подходы к проблеме, аргументы, концепции и т.д., любому участнику спора, а в первую очередь руководителю, необходимо: а) признавать в оппоненте равноправную с собой личность; б) слушать оппонента, не перебивая его; в) демонстрировать понимание роли другого; г) выяснить, как другой воспринимает и оценивает конфликт, как он себя при этом чувствует; д) четко формулировать предмет обсуждения; е) стремиться к установлению общих точек зрения или хотя бы точек их соприкосновения; ж) выяснить, что разъединяет конфликтующие (спорящие) стороны; з) искать общее решение. При соблюдении этих правил конфликт протекает в конструктивном русле и способен помочь найти более эффективные средства решения стоящих перед группой (организацией) задач.

Важнейшее значение в управлении конфликтными ситуациями имеет выбор лидером правильной стратегии управленческого воздействия на данную ситуацию. При всем многообразии подходов к такому выбору, диктуемому разнообразием конфликтных ситуаций и способов их разрешения, тем не менее существуют несколько несложных правил, которыми следует руководствоваться. Прежде всего следует иметь в виду, что эффективные пути разрешения конфликта коренятся не в ликвидации его самого,

а в устранении тех причин и той основы, которые его порождают. Во-вторых, необходимо стремиться найти истинные причины конфликта, как бы глубоко они не были завуалированы конфликтующими сторонами, ибо всякая попытка разрешить конфликт простейшим, казалось бы, способом, подменяя причину поводом и смещая его в другую плоскость (что на практике встречается довольно часто), только усугубляет ситуацию, и конфликт, как многоголовая гидра, возникнет по другому поводу, но в более разрушительных масштабах. В-третьих, не обольщаться, если удалось обнаружить одну причину конфликта, а продолжать анализ конфликтной ситуации дальше, памятуя о том, что монокаузальные конфликты (т.е. имеющие в своей основе только одну причину) – редкое исключение. Следует приучить себя к необходимости в анализе конфликтных ситуаций не ограничиваться констатацией того, что лежит на поверхности, а анализировать глубже, не упускать сопутствующие явления и мотивы, искать и находить глубинные причины. В-четвертых, лидер (управляющий) в состоянии существенно повысить шансы успешного и эффективного разрешения конфликта, если при обсуждении возникшей конфликтной ситуации он своим поведением дает понять, что считает конструктивные конфликты нормальным явлением в жизни группы (организации) и, участвуя в их разрешении вместе с другими, опирается не на авторитет власти, а на власть авторитета – на силу глубокого анализа ситуации и убедительность аргументации. В-пятых, для предупреждения конфликтной ситуации или для ее преодоления (разрешения), когда она возникла, лидер (руководитель) должен вырабатывать в себе умение и навыки рациональной организации социального пространства, где бы индивиды не препятствовали реализации возможностей друг друга, т.е. добиться такого взаимодействия членов группы (сотрудников), при котором не допускается нарушение или подавление свободы каждого из них, следовательно, не допускается ограничение их возможностей реализовать свои интересы и цели.

Чтобы управление конфликтами в группе или организации было результативным, необходимо исходить из

того, что коллектив, как правило, не является монолитом, в нем всегда есть место для различных точек зрения, разнообразных претензий и притязаний, вызывающих споры, столкновение мнений, конфликтные коллизии. Поэтому следует стремиться к тому, чтобы выяснить объективные основы выделения противоборствующих, соперничающих сторон в возможном конфликте. Выделение возможных сторон конфликтного взаимодействия (отдельных индивидов, их неформальных группировок и др.), четкое знание их интересов, претензий, притязаний может способствовать нахождению средств предупреждения и разрешения конфликтов. Для придания такой деятельности целенаправленного и организованного характера руководитель организации должен овладеть хотя бы минимальными знаниями в области социологии и психологии управления, в том числе и социальной технологии управления конфликтными ситуациями. А чтобы эти знания носили более конкретный и практически значимый характер, они должны быть дополнены сведениями о том, какими факторами детерминируются конфликты в организациях, в первую очередь, так называемые "вертикальные" конфликты между руководителями и подчиненными. Такие конфликты, как установлено специальными исследованиями, детерминированы предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений, нарушением правовых норм в отношениях субординации, неудовлетворенностью имеющимся социальным статусом того или иного сотрудника в ролевой структуре группы или организации. Знание этих и других вариантов "вертикальных" конфликтов, а также личностных особенностей подчиненного персонала, взаимодействий сотрудников между собой дает возможность выявить наиболее конфликтогенные зоны в социальном пространстве (т.е. в структуре межличностных взаимодействий) данной организации и тем самым определить наиболее подходящие средства управленческого воздействия на конфликтную ситуацию.

Контрольные вопросы

1. Что является базисным компонентом в управлении конфликтами?
2. Чем состоит значение анализа причин конфликта для управленческого воздействия на него?
3. Каковы принципы управления межличностными конфликтами?
4. Какую роль в управлении конфликтными взаимодействиями играет учет психотипологических особенностей личности?
5. Каковы основные особенности управленческой решетки?
6. Каковы способы предотвращения конфликтов в группе?
7. Чем состоят структурные методы разрешения внутригрупповых конфликтов?
8. Какова роль культуры спора в управлении внутригрупповыми конфликтами?
9. Чем характеризуется оптимальная стратегия воздействия руководителя – лидера группы (организации) на конфликтную ситуацию?

Литература

1. Бабосов Е.М. Основы конфликтологии. Мн., 1997.
2. Бабосов Е.М. Прикладная социология. Мн., 1999. Гл. 29. Социальные технологии управления конфликтами.
3. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М., 1994.
4. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.
5. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Мн., 1990.
6. Крегер О., Тьюсон Дж. Типы людей и бизнес. М., 1995.
7. Кроник А., Кроник Е. В главных ролях: вы, мы, он, ты, я. Психология значимых отношений. М., 1989.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
9. Саати Т. Математические модели конфликтных ситуаций. М., 1987.
10. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Мн., 1996.

ГЛАВА 16. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ СИТУАЦИЯХ

Управление, представляющее собой очень сложный и многообразный вид деятельности по управлению людьми в самых разнообразных ситуациях, во многом зависит от того, каковы эти ситуации. Оно сталкивается с особыми трудностями в экстремальных, стрессовых ситуациях, когда управленческое воздействие на поведение людей существенно затруднено. *Экстремальная ситуация* представляет собой *резкий, скачкообразный переход* социальной, экономической, политической, экологической, личностной, технологической и любой другой *системы в результате чрезмерного нарастания внутренней или внешней напряженности из устойчивого состояния в неустойчивое, угрожающее распадом этой системы.*

Если в многоаспектной экстремальной ситуации выделить ее социальную составляющую, связанную с самоощущением индивидов и групп, оказавшихся в такой ситуации, то на первый план неизбежно выдвигается *опасность,* актуализирующая потребность самосохранения. Потребность же *самосохранения* оказывается неразрывно связанной с понятием *риска,* которое обозначает *меру ожидаемого индивидом или группой лиц неблагополучия в случае неуспеха деятельности (авария, катастрофа и т.п.) самого данного субъекта или кого-либо другого, определяемую сочетанием вероятности чрезвычайной ситуации и степени ее неблагоприятных последствий.*

Понятие "риск" в социальной технологии управленческой деятельности в экстремальных ситуациях конкретизируется в категориях "восприятие риска" и "приемлемый (допустимый) риск". Именно последняя становится ключевой при разработке и реализации социальной технологии управления в экстремальных ситуациях.

С учетом названных категорий экстремальную ситуацию можно определить как *ситуацию неприятия опасности людьми (или, что то же), ситуацию неприемлемого риска.* Дело управленца – зарегистрировать уровень и параметры неприемлемости риска, сформулировать предложения

по снижению этого уровня, а затем принять активные управленческие действия в плане практического социально-политического управления технологическими нововведениями и поступками (работой) людей в пределах наименьшего риска.

Приведенные характеристики экстремальных ситуаций дают основание для вывода, согласно которому в такого рода ситуациях неизбежно возникают стрессовые состояния, охватывающие в некоторых случаях огромные массы людей, как это произошло в результате Чернобыльской катастрофы. Социологические исследования, проводимые в мониторинговом режиме под руководством и с участием автора этих строк, показывают, что и в 1998 году, т.е. спустя 12 лет после этой крупнейшей в истории человечества социо-технологической катастрофы, испытывали стрессовые состояния почти 75 % людей, подвергшихся радиоактивному воздействию. Вполне понятно, что в таких условиях управленческая деятельность существенно затруднена и должна быть значительно скорректирована по сравнению с обычными, нормальными ситуациями социально-экономического и экологического развития общества, его различных групп и общностей.

Из обширного круга тех сложностей и трудностей, с которыми сталкивается управленческая деятельность в экстремальных ситуациях и которые необходимо не только учитывать, но и преодолевать при разработке и практическом применении социальных технологий управленческого характера в чрезвычайных ситуациях, выделим две основных.

Одна из них заключается в том, что социальная, экологическая и любая другая самоорганизующаяся система, попадая в экстремальную ситуацию, неизбежно сталкивается с дефицитом управленческого потенциала. Вторая состоит в том, что для эффективного управления системой и ее компонентами в экстремальной ситуации необходимы дополнительные, зачастую весьма значительные, ресурсы – материальные, финансовые, людские и т.п., а их, как правило, в таких условиях катастрофически не хватает. Чтобы справиться с нарастающими в чрезвычайной ситуации трудностями, система должна совершить качественный скачок в управленческой деятельности, переналадить или

создать в кратчайший срок качественно иные структуры и механизмы управления, способные адекватно реагировать на быстро изменяющуюся, часто весьма неблагоприятную обстановку, обеспечивая адаптивность управленческих структур, занятых в них кадров к резким и неожиданным изменениям преимущественно негативного характера, эффективность их деятельности в нестандартных условиях. Одновременно должен быть произведен глубокий, можно даже сказать "тектонический", сдвиг в управленческом мышлении, в управленческой культуре персонала, занятого в структурах власти и управления, в их ценностных ориентациях и смысложизненных установках, в их психологическом повороте от стандартных навыков и решений к нестандартным, от тривиальных – к нетривиальным, от малых и средних, ставших привычными, напряжений и нагрузок, к непривычным, даже можно сказать, к чрезвычайным напряжениям и нагрузкам, без чего невозможно эффективно осуществлять резко усложняющуюся в экстремальных ситуациях управленческую деятельность.

К тому же следует учитывать, что большинство граждан тех территорий, где возникают экстремальные ситуации, не обращающие достаточно внимания на деятельность управленческих структур в нормальных повседневных условиях, резко усиливают заинтересованность в работе этих структур, ее направленности, эффективности и т.п. в резко изменяющихся условиях чрезвычайной ситуации. Это приводит, с одной стороны, к резкому повышению требовательности различных групп населения к управленческой деятельности, а с другой – к столь же резкому возрастанию недовольства этой деятельностью.

Естественно, люди прежде всего видят и оценивают деятельность властных и управленческих структур, они воспринимают их работу, ощущая на себе уровень здравоохранения и социального обеспечения, подсчитывая затраченные деньги и проведенное в поисках продовольствия, товаров и услуг время. А все эти жизненные ресурсы – уровень медицинского обслуживания, обеспеченность продовольственными и иными товарами первой необходимости, вынужденность затрачивать на их приобретение резко возрастающие массы денег и времени и т.п. – в экстремальных

ситуациях становятся весьма ограниченными, а для большинства населения малодоступными. Поэтому недовольство управленческой деятельностью резко возрастает, причем по мере углубления экстремальной ситуации степень такого недовольства увеличивается. Так, если в 1989 г. в районах Гомельской и Могилевской областей Беларуси из общего количества опрошенных меры по социальной защите населения, пострадавшего от радиации, включая льготы и выплаты, считали достаточными 21,2 %, то в 1998 г. – только 14 %. Количество же неудовлетворенных этой важнейшей сферой деятельности местных и республиканских управленческих структур возросло к концу 1998 г. до 80 %, т.е. превысило четыре пятых респондентов.

Конечно, недовольство резким снижением уровня жизнеобеспеченности отнюдь не всегда и не у всех прямо и непосредственно трансформируется в критическое отношение к органам управления. В этом смысле более надежными по своим результатам являются социологические исследования, прямо преследующие цель – выявить уровень недовольства деятельностью различных структур. Проведенное в ноябре-декабре 1997 г. социологическое исследование во всех шести областях Беларуси показало, что неэффективностью государственного управления в нашей республике серьезно обеспокоено от одной четверти до одной трети из общего массива опрошенных. Считают, в частности, неэффективной деятельность Администрации Президента 18,5 % респондентов, Правительства – 23 %, местных органов власти – 34,6 %. Причем наибольшее недовольство деятельностью управленческих структур выражают жители тех районов республики, которые продолжают проживать в экстремальной ситуации посткатастрофного развития, связанного с Чернобыльской трагедией.

При всей важности потенциала эффективности управленческой деятельности и объемов финансовых, материальных и иных ресурсов, которые могут ею использоваться, в экстремальных ситуациях действует еще один, чрезвычайно болезненный для управленческих структур дефицит – дефицит компетентности. Дело в том, что чрезвычайные ситуации характеризуются наличием более или менее острого кризиса, высокой степенью неопределенности в

развитии процессов, которыми необходимо управлять, дестабилизацией социально-психологической устойчивости населения, вовлекаемого в принятие или осуществление управленческих решений, необходимостью привлечения для разработки таких решений большого числа различных специалистов, которых, как правило, не хватает, нехваткой времени для разработки и осуществления как стратегических, так и оперативных решений по стабилизации обстановки. Все это чаще всего непривычно для имеющихся управленческих кадров, компетентность которых формировалась в принципиально иных условиях, а в чрезвычайной ситуации требует коренной трансформации, что неизбежно оборачивается у большинства управленцев недостаточной компетентностью. У них в подавляющем большинстве случаев не бывает ни достаточных знаний, ни тем более умений и навыков в быстром принятии оптимальных решений во внезапно возникающей чрезвычайной обстановке. Умение принять, а особенно – осуществить оптимальное решение в исключительно динамичной и напряженной, быстро меняющейся ситуации, организовать четкое взаимодействие жизнеобеспечивающих служб, добиться достоверной и полной информации о происходящих событиях, принять быстрые и эффективные меры к локализации паники и слухов – все это очень сложные действия, требующие специальной подготовки и высокого профессионализма. Поэтому для овладения социальной технологией управленческой деятельности необходима организация специальной профессиональной и морально-психологической подготовки к действиям в экстремальных ситуациях тех кадров, которые обучаются на различных факультетах, курсах, в школах менеджеров и готовятся заняться управленческой деятельностью. В этом же направлении следует подумать и о соответствующей подготовке инженерно-технических кадров, готовящихся в вузах и техникумах, а также будущих врачей, учителей, социологов, психологов.

Поскольку в чрезвычайных ситуациях всегда возникает бóльшая или меньшая степень опасности, то управление такими ситуациями сводится в основном к управлению опасностью. В нем различаются три основные компонента: во-первых, предупреждение опасности чрезвычайной си-

туации; во-вторых, борьба с опасностью, возникающей в условиях экстремальной ситуации; в-третьих, ликвидация опасных последствий экстремальной ситуации.

Первым шагом в управлении чрезвычайной ситуацией должно стать осознание и предупреждение опасности. Если речь идет о технологических системах, то этот принцип должен быть применен и воплощен на стадии разработки проекта. Самая главная и чаще всего встречающаяся ошибка в управленческой деятельности, особенно когда она связана с крупными технологическими системами – атомной электростанцией, нефтеперерабатывающим заводом, химическим комбинатом и т.п., состоит в недооценке опасности. Технологический объект, вызывающий опасность, особенно если он хорошо оснащен в техническом отношении и оборудован эффективными техническими средствами контроля, обычно считается безопасным. Здесь психологически срабатывает эффект "Титаника". Хорошо известно, что гигантский пароход "Титаник", по оценке специалистов, особенно причастных к его проектированию и сооружению, был окружен ореолом "непотопляемости", поскольку считался самым крупным, самым красивым и самым технически оснащенным. Произошедшая с ним трагедия так ничему и не научила, равно как и последовавшие за ней катастрофы, включая взрывы нефтепроводов и аварию на Чернобыльской атомной электростанции. По-прежнему опасность, исходящая от крупных технических объектов, во многих случаях недооценивается, что снижает эффективность предаварийной управленческой деятельности.

Второй причиной, резко снижающей эффективность управленческой деятельности в экстремальных ситуациях, является небрежность персонала, обслуживающего сложные технологические системы. Можно констатировать, что почти во всех несчастных случаях, происшедших на производстве и с транспортными средствами в послевоенный период (свыше 50 лет!) попытки управления возможной опасностью, во всяком случае, попытки предупреждения и предотвращения чрезвычайной ситуации наталкивались главным образом не на технические неисправности, а на ошибки и нарушения, совершенные людьми, обслуживающими технические средства.

Третьей причиной, препятствующей эффективной управленческой деятельности в экстремальных ситуациях, становится почти полное неведение большинства населения, попадающего в такие ситуации, относительно наиболее целесообразных действий в случае аварий, катастроф и т.п.

С учетом этих причин, которые, как правило, действуют, усиливая друг друга, в большинстве катастрофических случаев, можно предложить несколько направлений разработки и применения социальных технологий управленческой деятельности в экстремальных ситуациях.

Первое из них заключается в осознании специалистами, но прежде всего работниками властных структур и органов управления, возрастающей степени риска от деятельности современных, мощных по своим основным параметрам технологических систем, тем более, что такие системы располагаются чаще всего вблизи урбанизированных пространств с большой плотностью населения, а нередко и в самих этих пространствах. Атмосфера секретности, существующая вокруг таких объектов, лишает не только население, но и многих специалистов, в том числе работающих в органах управления, возможности не только участвовать в принятии решений, но и вообще ориентироваться в ситуации. Поэтому, одним из существенных направлений в процессе оптимизации управленческой деятельности в экстремальных ситуациях становится резкое снижение пресса секретности вокруг этих промышленных объектов, являющихся технологически сложными и обладающих высокой степенью риска для окружающих, а также связанное с этим разъяснение окружающему населению степени реального риска от их эксплуатации и обучение основным приемам поведения в случае возникновения опасности. В этом смысле заслуживает изучения и заимствования опыт Франции, где уже почти два десятка лет функционирует Национальный совет информации по ядерной энергетике, в работе которого наряду с учеными, предпринимателями, профсоюзными деятелями участвуют представители ассоциаций потребителей и защитников окружающей среды.

Второе направление оптимизации управленческой деятельности в экстремальных ситуациях состоит в обеспе-

чении безопасности функционирования потенциально опасных технологических систем, главная функция которого – предупреждение аварий и катастроф. В ряде высокоразвитых стран – в Германии, Англии и др. – разработаны принципы оценки безопасности атомных объектов и других технически сложных сооружений, которые должны быть спроектированы, построены и эксплуатироваться так, чтобы в случае сбоя или ошибки в работе персонала существовала возможность обеспечения адекватной защиты, обеспечивающей поддержание объекта в безопасном состоянии, насколько это необходимо по характеру ошибки. Окончательные действия системы защиты при этом достигаются с помощью средств, о которых обслуживающему персоналу должно быть заранее известно и которые непосредственно связаны с желательными конечными результатами работы в нормальном режиме, в условиях повреждений (с обязательным установлением причин) и возможных аварий. В последнем случае предусмотрены: выяснение причин аварийной ситуации, ее последствий и следующих за этим изменений. В этих документах предусмотрены профилактические меры по предотвращению ошибок управления, регулярное обучение персонала.

Третье направление оптимизации управленческой деятельности в экстремальных ситуациях включает в качестве основного компонента повышенное внимание специалистов, управленческих кадров ко всем случаям технологических аварий и катастроф. Ибо только таким образом можно найти эффективные способы предотвратить катастрофу в аналогичных или сходных ситуациях.

Когда речь идет об оптимизации управленческой деятельности в экстремальных ситуациях, то имеется в виду не только знание того, как лучше поступать в случае аварии или катастрофы, стихийного бедствия, но и выработка соответствующих навыков и умений. Именно они должны формироваться на занятиях в системе повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров в предэкстремальном, нормальном процессе социального развитии. В экстремальных условиях довольно часто встречаются случаи мародерства, осложняется криминогенная ситуация, в результате чего значительная часть по-

ступающих в эти районы материальных средств, медицинского оборудования и дефицитных препаратов нередко распределяются нерационально, а то и вовсе присваивается нечестными людьми или преступными элементами; важную роль приобретает осуществление жесткого контроля за снабжением населения, учреждений здравоохранения, общественного питания и т.п. всем необходимым для жизнеобеспечения.

Важнейшим направлением управленческой деятельности в условиях возрастающего технологического риска становится своевременное, хорошо продуманное принятие мер по предупреждению экстремальных ситуаций. Один из основных компонентов здесь составляет социально-экологически и социально-демографически обоснованное размещение потенциально и экологически опасных производств. К сожалению, до последнего времени эта сторона управленческой деятельности ускользала от внимания властных структур. Непреложный факт размещения взрывоопасного нефтеперерабатывающего предприятия "Полимир" всего в 5 километрах от густо населенных кварталов Новополоцка свидетельствует об отсутствии необходимой экологической, демографической и градостроительной экспертизы при решении вопроса о строительстве этого комбината. А разве об ином свидетельствует размещение химического комбината "Азот" на окраине Гродно, где роза ветров повернута таким образом, что вредоносные выбросы направляются в основном к центру города? А что сказать в таком случае о столь же экологически опасном промышленном объединении "Лавсан", расположенном в центре Могилева?

Количество подобных примеров можно легко умножить, но и этих достаточно, чтобы убедиться, что в управленческих решениях практически не учитывается такая важная составляющая, как потенциальная экологическая и технологическая опасность размещаемых в крупных городах или вблизи их сложных в технологическом отношении производств, несущих в себе достаточно большую степень риска аварий и катастроф.

Для преодоления столь существенного порока (Чернобыльская трагедия показала, что это – не недостаток, а порок в организации производства и управления) необхо-

димо коренным образом реорганизовать территориальное размещение потенциально опасных производств, принимая во внимание все особенности окружающей среды – поселенческую, зоологическую, кадровую, а не только производственно-экономическую. Поэтому важное значение приобретает разработка экологически, социально-демографически, социально-психологически обоснованных территориальных схем размещения на территории Беларуси и ее областей промышленных объектов с учетом вызываемых ими возможных уровней экологического и технологического риска. В тех городах, где и сегодня уже высок уровень концентрации потенциально опасных производств (Гродно, Могилев, Новополоцк), система ограничений к такому размещению должна быть наиболее жесткой. При этом следует учитывать не только уровень концентрации, но и всю совокупность факторов, вплоть до социокультурных и социально-психологических, способных оказать влияние на безопасность функционирования производственных комплексов и снижение возможного восприятия населением технологического риска.

Оптимизация управленческой деятельности в экстремальных ситуациях может осуществиться только в том случае, когда в практику организации производства и управления им входит принцип, сформулированный академиком Н.Н. Моисеевым: "Пока не доказана безопасность любого проекта, на него должно быть наложено абсолютное вето". А чтобы создать предпосылки для реализации этого гуманного принципа, необходимо при проектировании любого промышленного или транспортного объекта создавать вневедомственную, законодательно закрепляемую технологическую, экологическую, экономическую, медико-биологическую, социально-психологическую и демографическую экспертизу проекта. Такая экспертиза должна включать в себя не только оценку безопасности (или степени опасности) технологии, системы машин и оборудования, но и оценку возможных экологических и социально-психологических последствий функционирования сооружаемого объекта, а также оценку соответствия принимаемых конструкторских решений по управлению производственным процессом эргономическим требованиям,

профессиональным и функциональным возможностям человека.

К сожалению, в большинстве случаев, в том числе и при проектировании, строительстве и эксплуатации энергоблоков Чернобыльской АЭС, такой экспертизы осуществлено не было, но даже и те экспертные оценки возможных технологических рисков при ее интенсивной эксплуатации, которые имелись, во многих случаях не принимались в расчет, что в конечном счете и привело к крупномасштабной трагедии с ее многочисленными отрицательными экологическими, социально-экономическими, медицинскими, социально-психологическими последствиями.

Трагический опыт Чернобыля и вызванные им посткатастрофные процессы убеждают, что в случае крупной ядерной катастрофы, ставшей фактически радио-социо-экологической, не должно быть точечного варианта управленческих решений, стянутых, как в фокусе, в эпицентр произошедших катастрофических событий. Поскольку такая катастрофа и ее последствия носят трансграничный характер, вызванные ими процессы охватывают огромные территории с многомиллионным населением, постольку управленческие действия по минимизации негативных последствий катастрофы могут быть эффективными только при учете не столько общих тенденций, но прежде всего конкретных обстоятельств функционирования местной социо-экологической среды и проживающих в ней социальных общностей. Конечно, для таких действий, приводящих к успешному достижению намеченных целей, необходимы и знания, и опыт, и достаточно развитая материально-техническая база. Но как раз всего этого в начальный поставарийный период и не было у тех управленческих структур, которым пришлось включиться в деятельность по ликвидации последствий Чернобыльской катастрофы.

Неоднократные интервью, беседы с теми людьми, которые в первые дни и месяцы после Чернобыльского ядерного взрыва разрабатывали и осуществляли непривычные и трудные для них управленческие решения, убеждают в том, что они столкнулись и с дефицитом знаний, и с дефицитом необходимой приборной базы, и с ограниченностью кадровых, финансовых, материально-технических ре-

сурсов, и с отсутствием какого бы то ни было опыта в оценке реальной опасности радиационных факторов. Именно этим объясняется превалировавший на первых порах дилетантский уровень как понимания сложившегося, так и управленческих усилий по исправлению сложной, непривычной и опасной ситуации. В результате произошла общая недооценка реальной опасности возникшей экстремальной ситуации, ее возможных последствий. В частности, не были введены специальные режимы поведения людей в зоне радиоактивного загрязнения, не определены реальные масштабы необходимого отселения, не проведена массовая профилактика воздействия на организм, особенно детский, радиоактивного йода. Более того, местные органы власти в угоду ложно понятому мужеству и недопущению паники нередко поощряли действия, обратные тем, которые диктовались реально сложившейся радиационно опасной обстановкой.

С первых же часов и дней после ядерного взрыва на Чернобыльской АЭС проявилась общая неподготовленность управленческих структур всех уровней к активным, целенаправленным и – главное – к эффективным действиям в чрезвычайной ситуации.

В принятии решений по минимизации последствий катастрофы многие местные управленческие кадры, привыкшие все делать по указке сверху, медлили и осторожничали там, где этого делать было нельзя. В соответствии с многолетней практикой административно-командного управления местные органы власти ждали по всем вопросам руководящих указаний и директив с верхних этажей иерархической властной структуры. В результате терялось драгоценное время, почти все делалось с большим опозданием, а это неотвратимо ухудшало обстановку, расширяло масштабы радиационной опасности. На действиях управленческих структур губительно сказывалось отсутствие полной, достоверной и оперативной информации, которая тщательно утаивалась центром, как бы подталкивающим республиканские и местные органы власти к бездействию.

Конечно, неверно было бы все рисовать в черных красках. Усилиями многих руководителей разного ранга оперативно, в кратчайшие сроки была развернута крупно-

масштабная работа, направленная на минимизацию негативных последствий катастрофы по всем направлениям. Сразу же началась эвакуация людей из зоны наибольшего поражения, развернуты работы по дезактивации местности, мобилизованы войсковые части и органы внутренних дел, привлечено большое количество специалистов, организована система радиационного контроля, утилизация зараженного скота и т.п. И все это было сделано обычным управленческим персоналом, который не был подготовлен к действиям в чрезвычайных ситуациях ни в отношении знаний или опыта, ни формально, ни физически. Проводившиеся же в докатастрофный период с большим привлечением руководителей разного ранга и на всех уровнях, вплоть до республиканского, переподготовка и показательные учения в системе гражданской обороны показали полную свою несостоятельность и неэффективность. Приходилось больше полагаться на интуицию, на знание обстановки и конкретных людей, и те руководители, которые активно использовали все это, а не ограничивались ожиданием указаний сверху и их бездумным выполнением, внесли наиболее ощутимый вклад в решение сложных, трудных, необычных задач управления экстремальной ситуацией. Позитивный опыт организованной и достаточно эффективной управленческой деятельности на первом, самом трудном этапе развития посткатастрофных процессов был приобретен и использован управленческими кадрами районного звена в Брагинском, Ветковском, Костюковичском, Краснопольском, Наровлянском, Хойникском районах. Здесь наряду с активной работой по дезактивации местности основные усилия управленческого персонала направлялись в то время на обеспечение организованного отселения людей из мест наибольшего радиоактивного загрязнения. В результате уже к концу 1990 г. из радиоактивно загрязненных районов Беларуси в экологически чистые местности было переселено свыше 30 тысяч семей.

Одна из специфических социально-психологических проблем, возникших в последние пять-шесть лет перед властными структурами в регионах, пострадавших от радиоактивного загрязнения, состоит в нарастании двух противоположно направленных тенденций. Этот процесс ведет, с

одной стороны, к усилению сплоченности людей, объединенных чувством общности беды, а с другой – к возрастанию социально-психологической напряженности, влекущей за собой усиление конфликтогенности житейских ситуаций. Причем эти две тенденции проявляются по-разному в горизонтальном (отношения в семье, с соседями, товарищами по работе или учебе) и вертикальном направлении (отношения с властями). В первом из названных направлений процессы усиления сплоченности людей практически уравновешиваются с процессами их разобщенности. Так, например, 26,8 % опрошенных утверждают, что продолжающееся негативное воздействие Чернобыльской катастрофы и ее последствий привело к усилению взаимопомощи и к гораздо большей сплоченности членов семьи, но в то же время 32,4 % респондентов обеспокоены тем, что деструктивное влияние посткатастрофных процессов отрицательно сказывается и на внутрисемейных отношениях, приводит к возникновению конфликтов между родителями и детьми, а 15,7 % признают влияние этих процессов на возникновение отчужденности от соседей.

Совершенно иная ситуация складывается во взаимоотношениях людей по вертикальной линии: население – власть. Если в отношениях их по горизонтали устанавливается равнодействующая между конфликтностью и сплоченностью, причем тенденция к сплоченности превалирует, то во втором случае сплоченность снижается, а напряженность и конфликтность возрастают. Если ухудшение отношения граждан в районах радиоактивного загрязнения в Гомельской и Могилевской областях к органам власти в посткатастрофный период в ноябре 1991 г. было зафиксировано у 33,2 % опрошенных, то в ноябре 1998 г. отмечено ухудшение отношения к властям уже у 37,1 % респондентов. Таким образом, напряженность в отношениях между людьми по вертикали здесь почти на 15 пунктов превышает степень напряженности между ними по горизонтали.

Падение авторитета местных и республиканских органов власти, ухудшение отношения третьей части населения к ним усиливает социальную напряженность в районах радиоактивного загрязнения, придает ей в ряде случаев антивластную направленность. В условиях вероятного даль-

нейшего снижения жизненного уровня, обусловленного безостановочным ростом цен, такая ситуация способна обернуться непредвиденными, в том числе и деструктивными, действиями людей, ощущающих себя заложниками Чернобыльской трагедии, не получающими со стороны властей необходимой социальной защиты от радиоактивной опасности.

Какие же выводы для разработки и применения социальных технологий управления в экстремальных ситуациях вытекают из опыта Чернобыльской катастрофы и постчернобыльского периода? Их достаточно много, но наиболее важные из них сводятся к следующему.

Во-первых, социальная технология управленческой деятельности в экстремальных ситуациях должна включать в себя еще на предэкстремальной стадии такой подход к проектированию и функционированию всех видов человеко-машинных систем (включая все виды электростанций; наземного, водного, воздушного, космического транспорта; газо- и нефтепроводы; иные сооружения), которые играют все большую роль в переходе человечества к новой, постиндустриальной, информационной цивилизации, который был бы основан на бесспорном приоритете личностных интересов человека по отношению к техническим, технологическим, экономическим и иным материальным факторам современного, высокотехнизированного производства.

Во-вторых, разработка социальной технологии управления в экстремальных ситуациях предполагает в качестве неотъемлемого компонента проведение *гуманитарной*, преимущественно *социально-психологической*, *экспертизы* и *оценки* последствий для человека (определенных личностей, социальной группы или населения региона) того или иного события чрезвычайного характера (стихийное бедствие – землетрясение, наводнение и т.п.; техногенная катастрофа на химическом предприятии, атомной электростанции, нефте- и газопроводе и т.п.; вооруженный конфликт; экономический кризис; дисфункция политической системы и т.д.). Объективная необходимость в гуманитарной экспертизе возникает всякий раз, когда индивиды, социальные группы и общности, а также социальные институты, от-

ветственные за их жизнеобеспечение, сталкиваются с критической (экстремальной) ситуацией, с дилеммой, неразрешимой прежними (стандартными) средствами, с одной стороны, а с другой – когда цена принимаемого управленческого решения особенно велика именно вследствие возникшей чрезвычайной ситуации, сопровождаемой различными опасностями и рисками. Значимость гуманитарной экспертизы в том и состоит, что она призвана сформулировать альтернативные рекомендации и решения, сценарии выхода из кризисной ситуации – обычно в категориях, отличных от тех, которыми оперирует обыденный здравый смысл человека, попавшего в беду, побуждающий его действовать только в личных интересах, тогда как эксперт, сколь бы ни была велика его личная заинтересованность, обязан работать для других, в идеале – для возможно более широкой общности людей.

В-третьих, социальная технология управления в чрезвычайных ситуациях должна быть ориентирована на разработку методов, способов и путей адаптации людей, испытавших на себе негативное воздействие чрезвычайных обстоятельств (технологической катастрофы, аварии, наводнения, землетрясения, пожара, ограбления и т.п.) к новому, необычному для них состоянию.

В-четвертых, управленческая деятельность в экстремальных ситуациях подразделяется на два различных по задачам, содержанию и формам действия периода. Первый из них – совокупность управленческих действий по минимизации опасных для людей, их здоровья и жизни последствий катастрофы, аварии, несчастного случая и т.п. Второй – активные действия по реабилитации пострадавших общностей и объектов, реабилитации технологической, экономической, экологической, но прежде всего – социально-психологической, поскольку главной жертвой всех видов экстремальных ситуаций оказываются люди, их здоровье, привычный образ жизни, а иногда и их жизнь.

В-пятых, эффективное управленческое действие в экстремальных ситуациях возможно только в тех случаях, когда оно базируется на оперативной, достоверной и правдивой информации о масштабах, угрозах и последствиях чрезвычайных обстоятельств, в которых оказались люди в

результате возникновения такой ситуации. Одним из самых мощных средств минимизации отрицательных последствий любой экстремальной ситуации становится адекватная, всеобъемлющая и понятная людям информация о случившемся, резко сокращающая диапазон и силу воздействия неоправданных слухов, обычно преувеличивающих реальную опасность, панических настроений и тревожных ожиданий. В таких случаях как самим управленческим структурам, так и людям, на которых распространяется их влияние, необходима правда о происшедшем и построенная на ее основе рационально организованная и эффективно действующая информационная политика.

В-шестых, управленческая деятельность в экстремальных ситуациях способна достичь своей цели и стать вполне эффективной только в том случае, если она ориентирована на формирование у пострадавших от чрезвычайного происшествия людей высокой катастрофной культуры, ориентирующей каждую личность на выработку активной стратегии поведения, исключающей или, по крайней мере, резко ограничивающей диапазон распространения психологии жертвы, ибо только активно действующие люди способны преодолеть в возможно короткие сроки негативные последствия экстремальной ситуации.

Контрольные вопросы

1. Что такое экстремальная ситуация?
2. Каковы компоненты управленческого анализа риска?
3. В чем состоят сложности и трудности управленческой деятельности в экстремальных ситуациях?
4. С какими трудностями столкнулась управленческая деятельность в условиях Чернобыльской катастрофы и вызванных ею посткатастрофных процессов?
5. Какие выводы для разработки социальных технологий управления в экстремальных ситуациях вытекают из опыта Чернобыльской катастрофы?

Литература

1. Бабосов Е.М. Катастрофы: социологический анализ. Мн., 1995.
2. Бабосов Е.М. Чернобыльская трагедия в ее социальных измерениях. Мн., 1996.
3. Бабосов Е.М. Катастрофа как объект социологического анализа. //Социологические исследования. 1998. № 9.
4. Демичев Д.М. Феномен социально-антропогенного воздействия. //Социологические исследования. 1998. № 9.
5. Кащеев В.Д. Социально-психологические процессы адаптации: установки и ожидания населения во взаимодействии с органами исполнительной власти. //Чернобыльский след. Психологические последствия Чернобыльской катастрофы. М., 1992.
6. Порфирьев Б.Н. Организация управления в чрезвычайных ситуациях. М., 1989.
7. Хораш А.У. Гуманитарная экспертиза в экстремальных ситуациях: идеология, методология, процедура. //Введение в практическую социальную психологию. М., 1996.

ГЛАВА 17. РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Довольно часто приходится встречаться с утверждением, согласно которому "управление" и "лидерство" выступают как синонимы, обозначающие одни и те же действия. Однако такое утверждение не отражает истинного положения дел. Повседневная жизнь показывает, что могут существовать лидеры совершенно неорганизованных групп, в которых не проявляются типичные черты управления. Каждый из нас может легко убедиться в этом, когда во время дискотеки какая-то девушка или парень становится лидером в танцах и за ними начинают следовать остальные. Нечто подобное можно увидеть и во время футбольного матча, когда в группе активных болельщиков одной из соперничающих команд вдруг проявляется самый азартный поклонник, становящийся лидером, оказывающим влияние на других, заражающим их своим неистовым "болением".

Что же касается управления и осуществляющего его руководителя, то они могут появиться и проявиться только там, где существуют организованные структуры взаимодействующих людей, причем эти структуры действуют стабильно на протяжении более или менее длительного времени – предприятие или его цех, банк или его отделение, фирма, учебное заведение и т.п.

Итак, управление и лидерство – это не одно и то же, но они органически взаимосвязаны. Суть их взаимосвязи в том, что *лидерство* является важным *аспектом управления*. Изучение опыта различных организаций – производственных, коммерческих, учебных, исследовательских и т.п., показывает, что способность быть лидером является одним из ключевых условий для того, чтобы стать хорошим руководителем. Настоящий руководитель должен уметь использовать все возможности, которые предоставляет ему должность, не только для объединения людских, материальных и финансовых ресурсов ради достижения групповых целей, но и для того, чтобы четко сформулировать эту цель, вдохновить своих подчиненных на ее достижение. Добиться этого можно только при наличии четкой роли и определен-

ной свободы действий в данной сфере деятельности, на что способен только лидер. Осуществляя функции планирования, организации, комплектования штатов и контроля, руководитель получает определенные результаты. Однако эти результаты, наверняка, будут гораздо ниже тех, которых можно достичь, если бы руководитель еще осуществлял и эффективное лидерство в управляемой им организации, т.е. был выдающимся политиком в возглавляемой им политической организации, выдающимся исследователем – в научном учреждении, выдающимся спортсменом – в спортивной команде и т.д.

Существо лидерства состоит в наличии последователей. Иными словами, человек становится лидером именно благодаря готовности людей следовать за ним. Но люди склонны следовать за теми, кто яснее и четче может сформулировать стоящие перед ними цели и задачи, определить пути и способы их решения, за теми, кого считают способным предоставить им средства для удовлетворения их собственных желаний, стремлений, потребностей. А это означает, что лидерство и мотивация поступков тесно взаимосвязаны. Поняв мотивацию, мы можем лучше определить, чего люди хотят и почему они поступают именно так, а не иначе. Кроме того, и это, пожалуй, самое важное, лидеры способны не только улавливать эти мотивации, но и усиливать или ослаблять их посредством своего влияния и устанавливаемого ими организационного климата.

В своем реальном проявлении лидерство выступает как влияние, точнее сказать, как искусство или процесс влияния на людей с тем, чтобы они по своей воле стремились к достижению групповых целей. Осуществлять лидерство – значит вести за собой людей, руководить ими, направлять их и быть впереди. Настоящий лидер не стоит позади группы, чтобы подталкивать и подгонять ее; он становится впереди нее, прокладывая путь, облегчая движение вперед и вдохновляя на достижение намеченной цели. Каждая группа людей, работающая с полной отдачей и высокой степенью эффективности, имеет во главе человека, владеющего искусством лидерства. Это искусство включает в себя, по крайней мере, четыре компонента: 1) умение лучше других видеть цель совместной деятельности группы;

2) способность понимать, какие мотивы движут людьми в разное время и в различных ситуациях; 3) способность вдохновлять людей на достижение целей; 4) способность действовать так, чтобы создавать в группе атмосферу для возникновения мотиваций, содействующих эффективному достижению групповых целей.

Из сказанного вытекает, что проблема лидерства – это проблема выяснения и приведения в действие социальных механизмов *групповой интеграции*, которая объединяет поступки различных социальных общностей – от малой группы до огромных масс (партий, наций, народов и др.) вокруг одной *личности* или определенной *группы руководителей*.

Здесь сразу же возникает вопрос: лидер и руководитель – это одно и то же или нет? В американской социологической и политологической литературе эти два понятия чаще всего употребляются как синонимы. В русскоязычном употреблении между ними выявляется существенное различие. Лидера, даже если он предлагается изначально кем-то со стороны, в конечном счете, признает, принимает, а может быть и избирает ведомая им группа или более обширная социальная общность. Это означает, что лидер обычно выдвигается "снизу", более или менее демократическим путем. В отличие от этого в большинстве случаев руководителя назначают "сверху", как бы навязывая определенный общности, организации и т.п. Другими словами, лидерство можно обозначить вектором, направленным снизу вверх, а руководство – вектором, направленным в противоположную сторону (см. схему № 25).

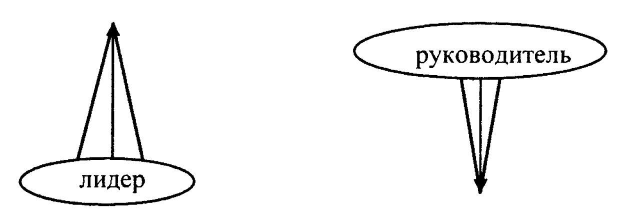


Схема № 25. Направленность движения лидера и руководителя.

Поскольку в различных ситуациях и в различных общностях возникают различные типы и стили лидерства, существенно отличающиеся друг от друга характером, содержанием, направленностью, формами деятельности лидера, постольку очень трудно дать общепринятое понятие данного термина. Чаще всего под *лидерством* понимают *соотносительное положение (статус) определенной личности в группе, более обширной общности (партия, нация, страна и т.п.) или в обществе в целом, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать решающее влияние на других людей, организовывать и направлять их коллективные действия в определенных социальных группах, союзах, социальных движениях.* Таким образом, лидерство выступает как разновидность власти, как своеобразный управленческий статус, позволяющий лидеру оказывать руководящее влияние на других людей и принимать решения, которым подчиняются члены группы или их большинство.

Правильное понимание сущности лидерства и, следовательно, определение содержания и способов осуществления социальной технологии лидерства должно быть основано на *деятельностном подходе*, в соответствии с которым главными детерминантами изучаемого социального процесса являются цели и задачи деятельности группы, определяющие, *кто* в наибольшей степени подходит *к роли лидера данной группы* и какой стиль лидерства, т.е. деятельности лидера, окажется наиболее эффективным.

Тип и роль лидерства обусловлены несколькими факторами, из которых наиболее важными, определяющими, являются следующие: 1) социально-экономическая и политическая сущность данного общества; 2) характер и содержание деятельности группы: группа политическая, предпринимательская, исследовательская, спортивная, преступная или какая-либо иная; 3) конкретная ситуация, в которой находится и действует рассматриваемая социальная общность; 4) структура определенной личности – перенос умения властвовать собой на умение властвовать другими.

Лидерство существует везде, где есть организация и власть, где осуществляется доминирование (господство) и подчинение. Чтобы стать лидером в определенной ситуации, человек должен обладать определенными социальны-

ми качествами, помогающими ему выделить и возглавить именно те действия ведомых им людей, которые в наибольшей степени соответствуют их целям, интересам, потребностям и способны привести к решению поставленных перед ними задач. Иными словами, в общественной жизни очень часто, особенно в обществах переходного типа, возникают вполне определенные ситуации в групповых взаимоотношениях, которые приводят к выделению из общей массы вполне определенных членов группы, превосходящих всех других по крайней мере в одном (а иногда и в нескольких) качестве, но поскольку именно это качество оказывается необходимым в данной ситуации, человек, обладающий им, становится лидером.

Таким образом, лидером определенная личность становится вследствие: 1) наличия определенной ситуации, которая выдвигает определенные требования к действиям людей, объединенных в данную группу, и формирует потребность в определенном типе лидерства; 2) определенных экспектаций (ожиданий) к потенциальному лидеру со стороны группы; 3) наличия определенных черт личности у потенциального лидера, определенных особенностей характера, способностей, воли, мужества, красноречия, умения повести за собой людей и т.п.

Вот здесь-то и возникает потребность в разработке и применении на практике социальной технологии лидерства. Чтобы привести к желаемым результатам, она должна 1) вычленить основные отличительные черты лидера как личности и особенности его деятельности; 2) изучить и принять во внимание личностные образы лидера и мотивы его предпочтения, существующие в сознании его последователей, побуждающие их следовать за ним; 3) определить основные характеристики роли лидера; 4) выявить содержательные (политические, предпринимательские, исследовательские и др.) и правовые параметры, в которых действует лидер и в которые он и его последователи вовлечены; 5) перевести все эти аналитическим путем полученные показатели в практически значимые рекомендации, выполнение которых сможет существенно помочь лидеру осуществлять его лидирующую, ведущую роль в данной группе или общности более широкого типа.

Приоритетное значение в социальной технологии лидерства имеет определение *основных функций* лидера. Для правильного решения этой теоретически и практически очень важной задачи наиболее приемлемым и эффективным является комплексный подход, позволяющий осуществить оценку роли лидера и его *социальных качеств* с точки зрения:

уровня профессиональных знаний;

умения завоевывать авторитет;

наличия воли, достаточной, чтобы склонить ведомых людей к выполнению определенных действий;

умения руководить и убеждать следующих за лидером людей;

способности претворять в жизнь принятые решения.

Если руководствоваться таким именно комплексным подходом, то *основные функции лидера* можно свести к следующим:

Глубокий анализ и оценка ситуации, тенденций ее изменения.

Доведение до подчиненных своего понимания ситуации.

Выслушивание мнений сотрудников, умение их оценивать, обобщать и использовать при оценке ситуации и выработке правильного решения.

Определение направления и программы деятельности данной группы или организации.

Интеграция членов группы, объединение вокруг себя масс.

Нахождение, принятие и обоснование оптимальных решений, направленных на активизацию деятельности группы (общности), ориентированной на достижение выбранных целей и решение вытекающих из них задач.

Инициирование обновления, внедрение инноваций, рассчитанных на оптимизацию деятельности группы (общности) и повышение ее эффективности.

Повышение мобильности и гибкости группы, организации, в первую очередь при внедрении инноваций.

Соединение заботы о повышении эффективности дела (политической, производственной, коммерческой, исследовательской и иной деятельности) с заботой о людях,

об удовлетворении их интересов, потребностей, стремлений.

Контроль осуществляемых членами группы, организации действий с точки зрения соответствия их достижению намеченной цели.

Мобилизация всех кадровых, организационных, финансовых, технических ресурсов на достижение этих целей.

Демонстрация на деле своих знаний, опыта, интуиции, настойчивости, энергии, уверенности в возможности и необходимости достижения цели, поставленной перед группой, организацией или общностью более масштабного типа – социальным слоем (классом), нацией, страной.

Чтобы оказаться в состоянии эффективно выполнять эти функции, лидер должен обладать рядом социальных качеств. Разумеется, в различных сферах деятельности набор таких качеств будет неодинаков. Но наиболее типичные, успешно реализуемые в различных сферах деятельности, личностные качества лидера таковы: 1) одаренность; 2) стремление к знаниям и высокий уровень развития интеллекта; 3) высокий профессионализм; 4) активность; 5) инициативность; 6) надежность; 7) впечатляющая внешность; 8) высокая степень уверенности в себе; 9) способность и умение формулировать четкие цели и задачи, определять конкретные требования для их достижения; 10) умение мобилизовать людей и сплотить их вокруг себя для достижения поставленной цели.

Однако для эффективного выполнения функций лидерства структура личных качеств лидера должна соотноситься с личными качествами, социальными ожиданиями, деятельностью, интересами и задачами его подчиненных. Поэтому эффективно действующий лидер немыслим без способности и навыков организации совместной деятельности с подчиненными, что предполагает у него знание и умение применять различные социальные технологии, прежде всего обучающие, саморазвивающие личность. Следовательно, для своей эффективной деятельности лидер современного типа нуждается в знании и выработке навыков практического применения социологии и психологии личности, поведения, деятельности и организации.

9 Зак 348

Практическое применение социальной технологии лидерства предполагает четкое представление о различных классификациях типов лидеров. Обычно выделяют такие *типы лидеров*: 1) лидер-вдохновитель, предлагающий программу деятельности; 2) лидер-организатор; 3) лидер-генератор идей; 4) лидер-инициатор; 5) лидер-генератор эмоционального настроя, эмоционального притяжения людей; 6) лидер-умелец, оказывающий воздействие на других своими умениями, мастерством. Оптимальным считается интегративный тип лидера, в котором сочетаются особенности двух или большего количества охарактеризованных здесь особенностей.

Классификация типов лидерства органически связана с выявлением стилей поведения лидеров в группе или общности. Дело в том, что эффективность лидерства определяется не только личностными качествами, но и в не меньшей степени – манерой поведения лидера по отношению к его подчиненным. *Стиль лидерства, – это в контексте управления – привычная манера поведения лидера по отношению к подчиненным, ориентированная на то, чтобы побуждать их к выполнению поставленных перед группой задач, к достижению стоящей перед ней цели.*

Стиль деятельности, характеризующий данного лидера, – это степень, до которой он делегирует свои полномочия другим членам группы (организации), типы властных полномочий, используемых им во взаимодействии с подчиненными, его забота (или отсутствие таковой) об интересах и потребностях людей, о развитии в группе человеческих отношений или, прежде всего, о выполнении поставленных перед нею задач. Каждая группа или организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, их социальных качеств, их взаимоотношений, а каждый лидер – уникальная личность, обладающая специфическими, только ей свойственными чертами характера, особенностями способностей, воли, мыслительных актов, побудительных мотивов деятельности. Оптимальность и эффективность стиля лидерства зависят не только от личностных особенностей лидера и подчиненных ему людей, но и от изменяющихся переменных

ситуаций, в которой принимаются решения и осуществляется целесообразная деятельность группы или организации.

Когда у подчиненных преобладает потребность в самоутверждении, самоуважении и свободе творчества, т.е. ориентированность на высокий уровень самостоятельности в деятельности, сопровождаемой доверительными человеческими отношениями, самым эффективным будет стиль понимания и поддержки, что чрезвычайно важно, например, в исследовательском или актерском коллективе. Напротив, стиль лидерства, ориентированный прежде всего на выполнение задачи, на достижение цели, оказывается более соответствующим таким ситуациям, где подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и к соответствующему вознаграждению и уверены в том, что способны достичь такого уровня, что чаще всего проявляется в производственных, коммерческих и спортивных коллективах.

При всех особенностях деятельности лидеров в различных общностях и в различных ситуациях, социальная технология лидерства выделяет *три* основных *стиля лидера*, которые редко встречаются в чистом виде, но их выделение в определенные типы помогает более четко представить, какой стиль, в каких обстоятельствах, при каком составе группы (организации), в какой сфере и при решении каких задач является наиболее предпочтительным. Эти стили таковы: *демократический, авторитарный* и *попустительский*. Демократическое лидерство воплощается в учете лидером интересов, потребностей, стремлений и мнений членов группы (организации), в их привлечении к разработке и реализации решений. Авторитарный стиль лидерства предполагает единоличное управленческое воздействие на подчиненных, основанное на угрозе санкций. Попустительский стиль характеризуется малой степенью влияния лидера на деятельность группы (организации), которая зачастую функционирует стихийно, при малой степени организованности действий. Если выделить *формальную* и *содержательную* стороны, характеризующие различные стили лидерства, то мы получим картину, изображенную на схеме № 26.

Типы лидерства	Формальная сторона	Содержательная сторона
Демократический	Инструкции в форме предложений Товарищеский тон в отношениях с сослуживцами Похвала и порицания – на основе советов с членами группы Распоряжения и запреты – с дискуссиями Позиция лидера – внутри группы	Мероприятия планируются и обсуждаются в группе За реализуемость предложений отвечают все Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются По основным вопросам группы принимаются общие решения Власть покоится на доверии
Авторитарный	Инструкции и распоряжения в форме приказов В отношениях с подчиненными – командная речь Похвала и порицания осуществляются единолично Распоряжения и запреты – в беспрекословном тоне Позиция лидера – над группой	Мероприятия планируются заранее лидером, а группа должна их осуществлять За реализуемость распоряжений отвечают уполномоченные на это люди Все разделы работы осуществляются неукоснительно по распоряжению руководителя Все основные вопросы деятельности группы решаются единолично лидером Власть покоится на подчинении
Попустительский	Инструкции и распоряжения – конвенциональны, могут изменяться по согласованию с группой или ее отдельными членами Отношения с сослуживцами формально-безразличные, отсутствие делового сотрудничества. Отсутствие похвалы и порицаний Запреты отсутствуют Позиция лидера – незаметна, в стороне от группы	Дела в группе идут сами собой, без планируемых мероприятий За реализацию предложений не отвечает никто Разделы работы складываются стихийно, исходя из интересов отдельных членов группы Лидер не дает указаний, основные вопросы деятельности группы не выделяются Существует вакуум власти

Схема № 26. Классификация стилей лидерства.

Современная социальная технология лидерства исходит из того, что для эффективности деятельности лидера необходимо соблюдение нескольких требований. Одно из самых основных – обеспечение постоянства стилевых особенностей в деятельности лидера. Именно стабильность руководства обеспечивает надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами лидера. А это ведет к высокой эффективности

деятельности группы (организации) и удовлетворенности людей этой деятельностью.

Среди ситуаций, с которыми приходится сталкиваться лидеру, наиболее благоприятной для его деятельности является такая, при которой цель ясна, задачи хорошо структурированы, должностные полномочия у лидера большие, а авторитет в группе велик, отношения с подчиненными хорошие и доверительные, что создает благоприятные возможности для оказания влияния на группу.

Стиль лидерства зависит от взаимопереплетения нескольких факторов детерминации, но основные из них сводятся к следующему:

структура цели и задач, решаемых группой (организацией), включая привычность задач, четкость их формулировки и структуризации, их ресурсное обеспечение и т.п.;

должностное положение лидера – объем его властных полномочий, возможности использовать вознаграждения и санкции в отношении к подчиненным; уровень поддержки, оказываемой лидеру его группой (организацией);

особенности взаимодействий между лидером и членами группы, включая лояльность (или ее отсутствие), проявляемую подчиненными, степень их доверия к лидеру, его авторитет, привязанность членов группы к личности лидера и др.;

личностные особенности лидера – специфические черты интеллекта, воли, требовательности, внимательности, отзывчивости, толерантности, заботливости и т.п.

Однако ситуации, в которых приходится действовать лидеру и возглавляемой им группы, редко остаются постоянными, напротив, они часто изменяются. Причем иногда радикальным образом. В таком случае наиболее эффективным оказывается *адаптивное лидерство*. Адаптивное лидерство исходит из необходимости проявления гибкости в деятельности лидера и его группы. Чтобы верно оценить ситуацию и внести в свою деятельность необходимые коррективы, лидер должен: 1) хорошо представлять способности и возможности подчиненных: 2) столь же хорошо знать свои собственные способности, возможности; 3) хорошо

уяснить природу цели и задач, стоящих перед группой (организацией); 4) четко представлять потребности, интересы и стремления, которыми руководствуются члены группы; 5) иметь точное представление о границах своих полномочий; 6) уметь оценивать, а если потребуется, – улучшать качество информации, на основе которой принимаются и осуществляются решения и планы действий. А это означает, что лидер должен быть всегда готовым, во-первых, к переоценке суждений, а если потребуется – планов действий; во-вторых, в случае необходимости, – к соответствующему изменению стиля своей собственной деятельности.

Лидер, который выбрал определенный стиль своей руководящей деятельности и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное лидерство в изменившейся ситуации. Поэтому лидер, намеревающийся осуществлять свои лидерские функции как можно дольше и эффективнее, получить все, что возможно, от возглавляемой им группы, организации, партии и т.п., не может себе позволить применять один какой-либо стиль деятельности при любых обстоятельствах и на протяжении всей своей карьеры. Скорее он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, выбирая в каждом случае наиболее подходящий для конкретной ситуации. Если все же придется выбрать один из возможных, то таковым окажется *адаптивный стиль лидерства*, ориентированный на: 1) изменяющуюся реальность; 2) изменяющиеся условия деятельности группы (организации); 3) изменяющиеся задачи деятельности по достижению поставленной цели; 4) изменяющиеся критерии оценки результативности деятельности как своей собственной, так и возглавляемой им группы (организации).

А это означает, что в одних случаях и при совершенно определенной ситуации лидер должен уметь выступить в роли *знаменосца, вдохновителя*, имеющего собственное видение реальности и тенденций ее развития, выдвинуть привлекательный идеал, способный привлечь массы. Яркими представителями такого типа лидерства были основатели мировых религий – Иисус Христос, Будда, Магомет, основатели революционных и политических движений,

преобразователи общества – Петр Первый, Наполеон, В.И. Ленин, М. Ганди, Дж. Неру. В других случаях и ситуациях лидер обязан выступить в роли *служителя – выразителя интересов* своих приверженцев и избирателей, выступая и действуя от их имени. В качестве примеров деятельности такого типа лидеров можно назвать Ф. Рузвельта, Л. Эрхарда. В совершенно иных ситуациях лидер может выступить в роли *зазывалы-торговца*, отличающегося способностью привлекательно преподнести свои идеи и планы, убедить массы в их преимуществах, заставить "купить" эти идеи или "купиться" на эти идеи, а затем привлечь к их осуществлению. Типичный пример здесь – А. Гитлер.

В данной характеристике мы выделили наиболее типичные черты тех или иных лидеров, которые в чистом виде встречаются редко. В реальной действительности данные черты сочетаются друг с другом, а также с другими чертами (лидер – генератор эмоциональных состояний масс, лидер – умелец и т.д.) в различных пропорциях. Чтобы осуществлять эффективное лидерство, желательно овладеть несколькими из этих черт и научиться применять каждую из них эффективно в совершенно конкретных ситуациях. В этом и состоит одно из важнейших требований современной технологии лидерства, отдающей предпочтение адаптивному типу лидера.

Из вышеизложенного вытекает вполне определенный вывод, а именно – существует некий набор навыков, которыми желательно овладеть, чтобы осуществлять эффективное лидерство. Социальная технология лидерства рекомендует определенный набор таких навыков, которые мы вкратце охарактеризуем.

Первый из таких навыков – призыв: *"Будьте проактивны"*. Человек в своей деятельности всегда осуществляет определенный выбор, однако лидер отличается от нелидера тем, что первый всегда осуществляет свой выбор: 1) осознанно; 2) активно; 3) целенаправленно; 4) способен убедить других в правильности сделанного выбора; 5) умеет мобилизовать усилия других людей на обеспечение выбранной цели. Нелидер же чаще всего стремится отложить выбор на "потом", если выбор сложный, – уклониться от него или переложить его на других. Он рассуждает примерно так: а

может быть, обстоятельства изменятся, и не придется выбирать, а уж если и осуществлять выбор, то лучше поступить так, как делают другие, как все. Не высовываться, пусть лучше кто-то выберет, а мы примкнем к ним. Умение осуществить верный выбор цели и средств ее достижения, а затем целенаправленно действовать в выбранном направлении называется *проактивностью. Проактивность – это способность активно осуществлять выбор цели, средства ее достижения, адекватные цели, подчинять выбранной цели свои стремления, мысли, чувства, действия, проявлять инициативу и активность и отвечать за себя, за действия своих последователей, за осуществление поставленной цели и решаемых задач.* Поступки проактивного человека, а тем более лидера, являются результатом осознанного выбора, принятого в соответствии с ним решения и последующего активного действия, а не продиктованы обстоятельствами и(или) эмоциями.

Типичный пример проактивного лидера – деятельность идеолога национально-освободительного движения в Индии М. Ганди. Пока его оппоненты заседали в законодательных палатах, критикуя его за то, что он не присоединился к ним, чтобы сообща критиковать Британскую империю за порабощение индийского народа, он выезжал на рисовые плантации, общался с массами индийских трудящихся, испытывающих на себе тяготы британского владычества, медленно, но верно расширял круг своего влияния. И пусть у него не было официального поста, М. Ганди силой своей проактивности, сопереживания, целеустремленности и настойчивости, нравственного примера превратился в общенационального лидера, т.е. резко расширил круг своего влияния и в конце концов поставил английских колонизаторов на колени, добившись освобождения от колониального ига сотен миллионов своих соотечественников.

Навык второй, которым должен овладеть каждый лидер, звучит так: "*Начинайте с мыслью о конце*". Это означает, что лидер в своих стремлениях, действиях должен руководствоваться не сиюминутными соображениями и успехами, а ориентироваться на перспективную целеустановку, брать за точку отсчета не сегодняшнее достижение, а ту цель, пусть и отдаленную, ради которой создается группа

последователей или организация, выбирается направление действий. Исходя из такого подхода и следует строить планы на жизнь.

А это означает, что, прежде чем начать действовать, особенно в серьезном деле, необходимо сначала создать в сознании, в мыслях, в убеждениях чертеж, план будущего. Когда мы создаем даже не очень сложное сооружение – гараж, дачу, баню и т.п., – мы сначала строим чертеж, а потом следим, чтобы постройка соответствовала этому чертежу и нашему замыслу. Так почему же мы далеко не всегда сверяем свою жизнь, свои действия с внутренним жизненным планом, и всегда ли мы создаем для себя такой план? Почему часто пускаем все на самотек, надеемся на "авось"? Когда мы не следуем своему жизненному плану, то часто сбиваемся с пути, отдаем свою судьбу в чужие руки, ставя ее в зависимость от других людей и обстоятельств. Такая позиция, не сулящая больших успехов и достижений любому человеку, непозволительна и непростительна для лидера, за которым следуют либо небольшая группа, либо большие массы людей. Людей обычно привлекают различные ориентации: на любовь, на супруга (супругу), на детей, на работу, на политику, на успех в спорте, на соперника (конфронтация) и т.п. Но главное – при любой из них – ориентация на смысложизненные принципы.

Это правило, существенное для всех людей, особенно важным и даже определяющим становится для лидера. Если он намеревается осуществлять эффективно лидерскую деятельность, он обязан четко учитывать изменяющиеся обстоятельства, оперативно и гибко на них реагировать, переориентируя возможности, способности, ресурсы – свои собственные и своей группы – в правильном направлении, которое бы вело в конечном счете к заранее выбранной и спланированной стратегической цели, не отвлекало на второстепенные, побочные дела. Лидер, овладевший таким навыком, способен не только целеустремленно вести свою группу (организацию) к намеченной цели, но, если возникнет необходимость, то и переделать в корне сценарий деятельности.

Третий навык, которым должен овладеть лидер, можно сформулировать так: "*Соблюдай приоритеты*".

Этот навык является естественным следствием первого и второго навыков, основанных на инициативе и воображении, и означает применение в практической деятельности *независимой воли и эффективной самоорганизации*. Человек, который руководствуется этим навыком, *активно действует* ради достижения поставленной цели, а не служит *объектом действия*, умеет правильно *спланировать свое время и всю свою жизнедеятельность*.

Деятельность любого человека, а тем более лидера, характеризуется двумя основными параметрами: *срочность и важность*. В зависимости от предпочтения одного или второго, мы тратим время одним из четырех способов, отражаемых на схеме № 27.

I. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. Кризисы Неотложные проблемы Проекты на грани срыва	II. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ· Профилактика, действия по поддержанию баланса П/СП Установление прочных отношений Поиск новых возможностей Планирование, отдых
III. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ Помехи – например, звонки Корреспонденция, разные сообщения Встречи Ближайшие мероприятия Популярные занятия	IV. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ Мелочи, отнимающие много времени Корреспонденция Звонки Бестолковые посещения Праздное времяпровождение

Схема № 27. Классификация деятельности в зависимости от ее срочности не срочности.

Срочные дела требуют, чтобы мы занимались ими безотлагательно. Например, раздается звонок телефона – надо что-то срочно делать. Срочные дела давят на нас, отвлекают от важных, они требуют *реактивности*. Важные дела, напротив, требуют от нас инициативы, *практичности*, активных действий, направленных на поиск новых возможностей, ресурсов, сил и т.п., на осуществление новых, иногда необычных, действий. Понятие важности напрямую связано с результатом. Если для нас что-то действительно важно, оно работает на наши приоритеты и цели , а поэтому заслуживает первостепенного внимания.

Рассмотрим под этим углом четыре квадранта, изображенных на схеме № 27. Квадрант 1 – это область *срочных и важных* дел. Здесь мы имеем дело с важными результатами, требующими срочного внимания и действия. Их обычно называют *проблемами*, а в неблагоприятных ситуациях – *кризисными*. Многие люди, в том числе и лидеры, уделяют им львиную долю энергии и до 90 % своего времени. Это преимущественно люди кризисного мышления, которые действуют на грани срыва, что нередко приводит к стрессам. Единственная для них радость – побег в мир дел не важных и не срочных, что дает возможность отвлечься, разрядиться.

Другие лица посвящают львиную долю своего времени делам срочным, которые однако не являются важными, т.е. квадранту 3, при этом остаются в уверенности, что действуют в квадранте 1. Они беспрестанно расходуют время и энергию на срочные дела, полагая, что они-то и есть самое важное. На самом же деле срочность этих дел зачастую диктуется приоритетами и ожиданиями, требованиями других людей. Результатом такой ориентированности часто становится кратковременный эффект, взгляд на цели и планы как на что-то, не имеющее большого значения, ощущение себя жертвой обстоятельств, поверхностные или плохие отношения с окружающими.

Люди, действующие в основном в квадранте 4, часто отвлекается на звонки, корреспонденцию, на мелочи, отнимающие много времени; тратят массу времени на бестолковые посещения, на пустое времяпрепровождение. Результаты такой деятельности проявляются в безответственности, в зависимости от других людей и внешних обстоятельств, в малой эффективности деятельности, что крайне пагубно для лидера.

Поэтому люди, в первую очередь лидеры, стремящиеся к эффективной деятельности, к достижению жизненного успеха, должны в своем повседневном поведении стремиться держаться подальше от квадрантов 3 и 4, потому что это область не важных дел – срочных или не очень. Они также должны стремиться свести к минимуму деятельность в квадранте 1, но львиную долю своего времени и энергии посвящать квадранту 2. Почему? Да потому, что

квадрант 2 – это основа основ продуктивного образа жизни, эффективной деятельности, прежде всего в сфере лидерства. Это область *не срочных, но важных дел*. Сюда относятся: создание прочных отношений и взаимодействий с окружающими людьми, разработка индивидуальной и групповой программы, перспективное планирование, подготовка и профилактика необходимых для достижения цели действий. В итоге достигается: взгляд в перспективу, стратегическое планирование, баланс действий и результатов, дисциплина, контроль, успех дела, решение намеченных задач и осуществление цели. Таким образом, сосредоточение действий лидера в квадранте 2 закладывает прочный фундамент будущего успеха, а коэффициент полезности его лидерской деятельности резко возрастает. Но чтобы сказать "да" важным делам квадранта 2, необходимо найти в себе силы и волю говорить "нет" делам квадрантов 3 и 4, которые "висят" над нами, т.е. уметь отказаться от второстепенных дел, пусть даже и срочных. Заботящийся об эффективности своей деятельности лидер *обязан знать*: за тебя никто важных дел в квадранте 2 не решит, их передать некому, а дела из квадрантов 3 и 4, даже из квадранта 1 можно передать другим, сосредоточив свое внимание, время и действия на квадранте 2. Даже если срочное хорошо для тебя, оно отвлекает силы от *важного*, т.е. от *лучшего*, мешая тем самым проявить свою неповторимую индивидуальность как лидера. Поэтому нужно все свои силы и способность, все возможности и ресурсы сосредоточить на важных делах, успех которых продвигает группу (организацию) к намеченной цели, к ее успешному достижению.

Навык четвертый гласит:

"Руководствуйтесь установкой на выигрыш/выигрыш".

В своих взаимодействиях друг с другом люди руководствуются различными моделями поведения. Чаще всего лидерами, особенно если лидерство совпадает с функциями руководителя организации, применяется стратегия "*Выигрыш – Проигрыш*". Ее суть такова: "Будет по-моему, а не по-твоему". Люди с таки менталитетом и установкой используют любые преимущества: власть, общественное положение, авторитет, связи, собственность, силу характера или воли и т.п., чтобы настоять на своем, продемонстриро-

вать свое превосходство. Отсюда пошла известная и широко распространенная поговорка: "Вы начальник – я дурак, я начальник – ты дурак". Такая ориентированность срабатывает более или менее эффективно в чрезвычайных ситуациях: пожар, наводнение, взрыв ядерного реактора или нефтепровода, но может оказаться порочной в нормальной ситуации, где требуется активное взаимодействие и взаимоподдержка людьми друг друга.

Если мы спросим: "Кто победил (или проиграл) в вашей дружбе?", то это звучит нелепо, ведь в дружбе выигрывают обе стороны. Мы все живем во взаимосвязанном мире, где существует не только соперничество, конфронтация, борьба, но есть и солидарность, содружество, взаимопомощь. А менталитет лидера "Выигрыш – Проигрыш", когда мой выигрыш оборачивается твоим проигрышем, сводит отношения дружбы, взаимоподдержки на нет.

Столь же неэффективна установка на *"Проигрыш – Выигрыш"*. Люди с таким менталитетом услужливы, готовы потакать чужим прихотям, подчиняться чужой воле. Им не хватает мужества прямо выражать свои убеждения и позиции, их пугает чужое могущество. Став в силу обстоятельств лидером, такой человек пуглив, снисходителен, склонен ко всепрощению; он – "славный парень", но неэффективно действующий руководитель, не способный обеспечить успех руководимого им коллектива (организации). Такая стратегия поведения лидера еще более прочна, чем ориентация на "Выигрыш – Проигрыш", ибо вторая позволяет в некоторых случаях достичь высоких результатов, потому что к их услугам – сила и способности тех, кто от них зависит, а первая с самого начала свидетельствует о слабости характера и воли лидера.

Наиболее эффективной оказывается стратегия лидера, ориентированная на "*Выигрыш – Выигрыш*". Лидер с такой установкой не стремится к тому, чтобы в результате его "победы" кто-то оказался в проигрыше. Основное содержание такой установки – навык эффективного межличностного руководства. Он предполагает тесное взаимодействие и слаженную работу лидера со своими подчиненными и требует от первого таких качеств, как: 1) сильный характер; 2) порядочность; 3) зрелость, которая является синтезом

мужества и осмотрительности; 4) уважение и внимательность к подчиненным, к их суждениям, мнениям, оценкам; 5) менталитет изобилия (принцип: всем хватит), ибо менталитет дефицита ущербен, сковывает инициативу, снижает активность. Выделим особо пятую характерную черту лидера, ориентирующегося на достижение "Выигрыш – Выигрыш", ибо менталитет изобилия вытекает из глубокого чувства собственной значимости и защищенности. Когда люди убеждены: "всем хватит", они охотно делятся престижем, идеями, выгодой, честью принятия решений, умножая тем самым общий потенциал коллектива (организации). Это открывает новые возможности, расширяет диапазон инициативы и творчества. Такой менталитет, сопровождаемый чувством радости, оптимизма, личного чувства удовлетворенности, переносится вовне, на других людей, окрыляет их, приводит к коллективной победе. Коллективная победа не означает выигрыш одного, пусть даже и лидера, и проигрыш другого, а скорее означает победу всех и каждого над собой, обеспечивает эффективный и взаимный успех общего дела.

Навык пятый можно сформулировать таким образом: "*стремиться сначала понять, а уж потом – быть понятым*". Чаще в жизни бывает наоборот: мы стремимся, чтобы поняли нас, навязать свое мнение, свое суждение, свои оценки; пытаемся решить проблемы с помощью добрых советов (своих, разумеется). Однако гораздо важнее – вникнуть в суть проблемы, а для этого основное – суметь понять других как самих себя.

Когда кто-то другой говорит, а мы слушаем, то возникает одна из пяти возможных ситуаций. Либо мы *игнорируем* говорящего, не слушая его. Либо мы *притворяемся*, что слушаем его, сопровождая его рассказ ничего не значащими звуками "Угу... Да-да" или словами: "Вы совершенно правы". Либо слушаем *избирательно*, воспринимая только те или иные моменты из сказанного. Гораздо реже мы действительно *внимательно слушаем*, целиком сосредоточившись на том, что говорит наш собеседник. Еще реже мы слушаем на пятом, самом высоком уровне собеседования, т.е. осуществляем *слушание – сопереживание*. Именно такой уровень слушания означает умение посмотреть на

окружающий мир и требующую решения проблему глазами собеседника, встать на его точку зрения, т.е. глубоко, по-настоящему *понять* его – на эмоциональном и интеллектуальном уровнях. Специалисты в области общения считают, что только 10 % информации заключено в словах, еще 30 % – выражается интонацией, а 60 % – воспринимается на интуитивном уровне. При слушании – сопереживании мы слушаем не только ушами, но также – что гораздо важнее – глазами, сердцем и разумом.

Однако в таком слушании заключен парадокс, – суть которого состоит в следующем: чтобы влиять на другого, необходимо самому испытывать влияние, а это и означает быть по-настоящему понятым. Этот парадокс помогает решить одну из важных задач лидера: сначала понять другого (других), а уж затем быть понятым, что очень важно, чтобы оказывать влияние на других, а тем более – руководить ими. Справиться с этим парадоксом удается не каждому. Только овладение навыками первым, вторым и третьим, которые создают внутренне ядро личности, ее непоколебимый центр, находясь в котором лидер может позволить себе раскрыться и тем самым раскрыть души и чувства других, становится способен оказать на них решающее влияние. Дело в том, что подлинное понимание – ключ к правильному выводу, а правильный вывод – путь к правильному действию. Пользуясь пятым навыком, лидер непрерывно расширяет круг своего влияния, а это приводит к тому, что он начинает мало-помалу влиять на многие явления и многих людей, которые раньше находились вне пределов его влияния. В этом – один из мощнейших резервов повышения эффективности лидерства.

Навык шестой означает – восприятие и реализацию *принципа творческой кооперации (синергии), обеспечение единства действий с другими*. Обеспечение единства действий – высший тип подлинно человеческой деятельности, надежное испытание и приложение всех навыков одновременно. Оно предлагает взаимодействие основных человеческих способностей (самосознания, воображения, совести, независимой воли) с творческой проактивностью, умением предвидеть, умением верно выбирать и соблюдать приоритеты, с установкой на "Выигрыш – Выигрыш", и умением

слушать – сопереживать ради совместных действий, ради совместной борьбы против трудностей и сложностей жизни. Единство действий – квинтэссенция принципиального и эффективного лидерства, ибо именно оно приводит к такому состоянию, когда *целое* становится *больше суммы частей.* Общаясь и действуя в духе единения, кооперации действий с другими, лидер распахивает свои ум, сердце, опыт перед новыми возможностями, новыми вариантами выбора, новыми, нетривиальными решениями, сулящими успех начатого дела. Только синергетический взлет открывает новые пути и творческие возможности для достижения поставленной цели.

Ярким примером полной и успешной реализации синергетического навыка лидерства является творческая деятельность академика И.В. Курчатова, под руководством которого был построен первый советский циклотрон, первый в Европе атомный реактор, созданы первая в СССР атомная бомба, первые в мире термоядерная бомба и атомная электростанция. Когда перед ним были поставлены принципиально новые, сверхсложные задачи в области развития атомной энергетики, он сформировал группу ученых – высших авторитетов в своей области и, как выяснилось позже, ярых приверженцев своих собственных идей. Этот яркий, но пестрый коллектив самобытных индивидуальностей получил напряженный план – задание и горел желанием скорее приступить к его выполнению. Однако И.В. Курчатов поначалу не торопился. Он дал людям возможность спокойно познакомиться друг с другом, узнать получше интересы, стремления, претензии, цели, упования своих коллег, их прошлые достижения, взгляды и идеи. Его неоднократно критиковали высшие должностные лица за медлительность и даже упрекали в неспособности справиться с порученным делом. Но он упорно и постепенно, шаг за шагом создавал условия для максимального сплочения исследователей и разработчиков новых техники и технологии. В результате удалось создать сплоченный коллектив, где люди были предельно восприимчивы к мнениям и влияниям со стороны коллег и проникнуты духом творчества. Возникла необычайно высокая культура сотрудничества, а успех превзошел самые смелые ожидания и предположения. Вы-

вод прост: в атмосфере высокого доверия и искреннего сотрудничества рождаются исключительно эффективные решения и действия, когда один плюс один равен не двум, а четырем, восьми и даже шестнадцати.

Таким образом, эффективная кооперация достижима при высоком уровне общения (коммуникации), а их совмещение приводит к эффективному действию, что изображено схематически на схеме № 28.

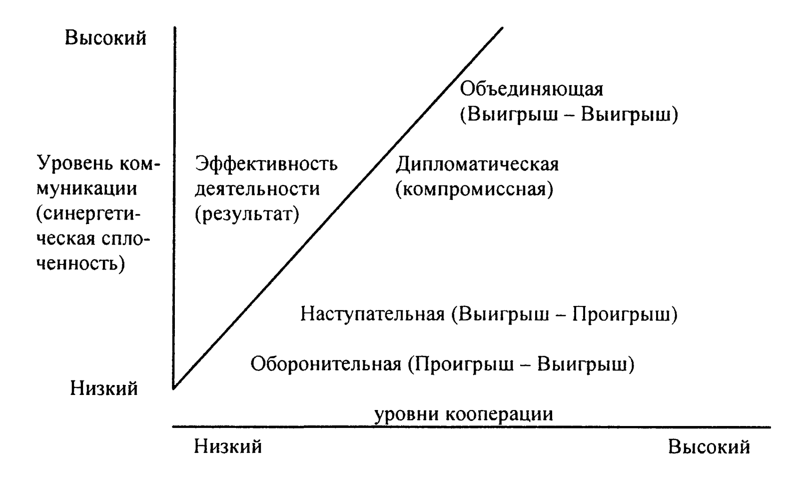


Схема № 28. Взаимодействие уровней коммуникации и кооперации с эффективностью деятельности (результатом).

Навык седьмой означает умение достигать *сбалансированного самообновления*. Он позволяет сохранять и поддерживать в активном, творческом состоянии главное достоинство лидера – его способности и умение оказывать решающее влияние на других и мобилизовать их на достижение поставленной цели. Этот навык обновляет четыре основных измерения личности – физическое, интеллектуальное, социально-эмоциональное и духовное. Содержание их таково.

1. *Физическое самообновление* включает в себя постоянную заботу о своем теле, его соблюдение требует: правильно питаться, достаточно и разумно отдыхать, во-

время снимать напряжение, регулярно заниматься физическими упражнениями. Часто от лидеров можно услышать: "Некогда заниматься физкультурой". Все здесь поставлено с ног на голову – у нас нет времени не делать этого! Ведь речь идет о 30 минутах в день, 6 часах в неделю! Не так уж и много, если учесть огромную пользу для остальных 162-165 часов в неделю.

2. *Духовное обновление* – это центр, ядро личности, которое, оставаясь постоянным, тем не менее должно обогащаться новыми духовными ценностями. Путей и вариантов здесь еще больше, чем в физическом обновлении. Одни находят свой путь духовного обновления в чтении художественной литературы, другие – в Библии, третьи – в музыке, четвертые – в изобразительном искусстве, пятые – в общении с природой. Не столь важно, каков у человека источник духовного обновления, но очень важно, для лидера особенно, чтобы он существовал.

3. *Интеллектуальное обновление* достигается в процессе беспрерывного обучения. Окончив учебное заведение, а тем более, защитив диссертацию, очень многие, в том числе и лидеры, перестают развивать свои умственные способности и они постепенно свертываются, а иногда и атрофируются. Всякий серьезный человек, а тем более лидер, стремящийся оказывать влияние на других людей, обязан развивать свой интеллект. Социологические исследования показывают, что многие люди, достигнув определенного уровня образования, уже не читают серьезных книг, почти ничего не пишут, ежевечерне смотрят передачи телевидения, что отнимает у них до 35-45 часов в неделю. Это примерно равно рабочему времени недели, а "ящик" влияет на нас неуловимо, беспощадно, и не всегда во благо. Заставить себя сидеть у телевизора не больше одного часа в день, а освободившееся время отдать интеллектуальному развитию, беспрерывной учебе – самостоятельной или кем-то организованной, ведь именно в этом – лучший способ развить у себя привычку читать серьезные книги: шедевры мировой литературы, мемуары, аналитические обзоры, что чрезвычайно расширяет кругозор. Главное здесь – научиться побеждать себя, преодолевать свою лень, инертность, слабоволие, и делать это необходимо каждый день. Только

в таком случае лидер всегда будет на интеллектуальной высоте.

4. *Социально-эмоциональное обновление* – не требует специальных затрат времени, но очень важно для любого из нас, в первую очередь для лидера. Оно совершается в повседневном общении с другими людьми. Эмоциональное обновление зависит от того, как мы относимся к другим людям? Клеим ярлыки типа "ничтожество", "тряпка", "завистник" или стремимся приподнять их в своих собственных глазах похвалой, поддержкой, уважением. Великий мыслитель и поэт Гёте замечательно написал: "Если вы принимаете людей такими, каковы они есть, со всеми присущими им недостатками, вы никогда не сделаете их лучшими. Если же вы обращаетесь с ними как с идеальными людьми, вы поднимаете их на ту высоту, на которой вы хотели бы их увидеть". Чем выше мы сумели поднять других людей в своем и их собственном мнении, тем выше в социально-эмоциональном отношении мы поднимемся сами, разовьем в себе все, что есть в нас лучшего. Это качество – самое необходимое в эффективной деятельности лидера.

Навык восьмой гласит так: *самое главное – не терять высоты*. Это прекрасно знают альпинисты. Иногда вершину не видно из-за скал, приходится идти в обход, даже будто в противоположном направлении, но идти надо неуклонно к цели. Самое главное – не терять высоты, ибо ее утрата – это дорога вниз, это утрата своих позиций. Это правило важно для любого человека, но особенно для лидера, для которого утрата высоты – это утрата лидирующих позиций. Поэтому в деятельности лидера очень важна выработка навыка: двигаться от одной высоты к другой, никогда не полагаясь на обстоятельства, но веря в себя, в свои силы и способности. Пожалуй, лучше всех сказал об этом выдающийся английский драматург Дж.Б. Шоу: "Вот настоящая радость жизни – быть инструментом достижения великой цели". Только великая цель рождает великую энергию, именно в этом и состоит призвание и радость жизни подлинного лидера.

Овладение названными навыками создает благодатное социальное пространство и условия для эффективного, ведущего влияния лидера на группу. Именно эффективное

влияние личности, выделяющейся своими способностями, авторитетом, волей, умением сконцентрироваться на решении перспективных, стратегических задач создает специфический социально-психологический механизм формирования самого главного социального качества группы (организации) – ее динамичного и устойчивого развития, продуктивной деятельности, и способности привести к желанной цели независимо от ситуативного воздействия других групп, социально-политических и экономических условий. Социологические и социально-психологические исследования, проведенные белорусскими (под руководством Е.М. Бабосова) и российскими (под руководством Ю.А. Лунева) социологами показали, что почти в 80 % случаев внутригруппового и межгруппового взаимодействия именно лидеры играют главную роль в определении поведения своей группы, в ее взаимодействии с окружающими группами, организациями, социальными институтами и т.п.

Эти же исследования свидетельствуют, что определенные люди становятся лидерами не только в силу свойств своей личности, но и в силу различных ситуационных факторов, а также взаимосвязи между лидером и ситуацией. А это означает, что говорить об эффективности либо неэффективности лидерства в отрыве от той ситуации, в которой оно осуществляется, бессмысленно. Следует говорить об эффективности лидерства только в том случае, когда мы имеем в виду, что определенный лидер имеет тенденцию быть эффективным в одной ситуации и неэффективным в другой. Если мы хотим усилить роль лидерства в обеспечении эффективного управления, мы должны научиться не только тому, как более эффективно готовить лидеров, но и как создавать организационное окружение, такую ситуацию, в которой лидер может действовать эффективно.

Наглядная схема такого взаимодействия лидера и конкретной ситуации, в которой он действует, может быть выведена из сформулированной американскими специалистами в области менеджмента Р. Танненбаумом и У. Шмидтом концепции лидерского континуума. Вместо того, чтобы предлагать выбор между двумя стилями лидерства – авторитарным и демократическим, – эта концепция предлагает

набор нескольких стилей лидерства без утверждения, что один из них хорош, а другой плох, но с обязательным учетом той конкретной ситуации, в которой протекает деятельность лидера. Она признает, что подходящий, следовательно, эффективный, стиль лидерства зависит как от личности, ее особенностей и навыков, так и от тех ситуаций, в которых оказывается лидер и ведомая им группа. Танненбаум и Шмидт считают, что наиболее важными факторами, которые могут влиять на стиль действий руководителя в лидерском континиуме, являются: 1) силы, которые движут лидером, включая систему его ценностей и навыков, уверенность в подчиненных, чувство уверенности, которое он проявляет в непредвиденных ситуациях; 2) силы, которыми обладают подчиненные и которые могут влиять на руководителя; 3) силы конкретной ситуации, такие, как традиции и ценности, существующие в организации, насколько подчиненные эффективно работают в коллективе; 4) силы влияния, оказываемого на организацию внешним окружением – экономическим, политическим, психологическим и т.п. В вытекающей отсюда схеме (см. схему № 29) лидерство выступает как открытая система, а основное значение придается взаимозависимости между стилями лидерства и силами окружения.



Схема № 29. Лидерский континуум.

Подводя итого изложенному, следует подчеркнуть, что наиболее эффективным стилем лидерства является такой, при котором лидеры становятся руководителями, а руководители превращаются в лидеров, принимающих различные меры, чтобы создать ситуацию, в которой скрытая и явная мотивация членов группы (организации) были бы наиболее эффективны для достижения поставленной цели. Чем лучше лидер способен это делать, тем эффективнее оказывается его деятельность и тем эффективнее действует руководимая им группа.

Столь высокая степень влияния лидера на поведение группы (организации), на ее повседневную деятельность и выбор стратегии своего существования и деятельности в окружающей социально-политической, экономической, социокультурной действительности ставит перед лидером (руководителем) важную и сложную задачу овладения высокой культурой власти. Подлинная культура власти заключается вовсе не в том, чтобы видеть в ней только источник господства над другими, источник личного преуспевания, обогащения, влияния и получения привилегий, что свойственно многим людям, стремящимся войти во властные структуры. Культура власти включает в себя в качестве неотъемлемых компонентов такие важные понятия, как высокий профессионализм, кодекс чести и долга, ответственность, высокое уважение к людям, забота об их интересах, потребностях, стремлениях. Только в случае реализации этих понятий в деятельности лидера он соответствует надеждам и чаяниям народа. А эти надежды и чаяния в более или менее отчетливом виде воплощаются в общественном мнении. Учет его в управленческой деятельности – одно из важнейших проявлений подлинной культуры власти. Когда-то выдающийся русский историк Н.М. Карамзин сформулировал очень важную, с точки зрения понимания сущности управления, мысль. Она такова: "Чаяния и ожидания народа есть сила государственная, и горе тем политикам, которые этого не понимают". Эта фраза достойна того, чтобы ее записать у входов в здания парламентов и резиденций президентов. Ведь, в конечном счете, власть – это эффективное средство достижения устойчивого общественного состояния, тесного сотрудничества пра-

вителей и тех людей, которыми они правят. А это значит, что нельзя править вопреки воле народа.

Контрольные вопросы

1. Что такое лидерство?
2. Чем заключена разница между лидером и руководителем?
3. Чем обусловлены тип и роль лидерства?
4. Что включает в себя технология лидерства?
5. Чем состоят основные функции лидера?
6. Каковы основные личностные качества лидера?
7. Какие типы лидеров Вы знаете?
8. Какие стили лидерства наиболее распространены?
9. Что такое адаптивное лидерство?
10. Каковы основные навыки лидера?
11. Что представляет из себя лидерский континуум?
12. Что такое культура власти?

Литература

1. Абашкина Е.Б., Косолапова Ю.Н. О теориях лидерства в современной политической психологии. //США: Экономика, политика, идеология. 1993. № 4.
2. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. М., 1989.
3. Иванов В.Н. Разработка и внедрение социальных технологий в государственном управлении. М., 1992.
4. Кови С. 7 навыков лидера. Мн., 1996.
5. Кунц Н., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный подходы. М., 1989.
6. Лунев Ю.А. Лидерство как фактор детерминации поведения группы в межгрупповом взаимодействии. //Динамика социально-психологических явлений в изменяющемся обществе. М., 1996.
7. Пугачев В.П., Соловьев А.И. Введение в политологию. М., 1995.
8. Соловьев А.И. Культура власти – на политическом перекрестке эпох. //Власть. 1998. № 2.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В конце XX века считается общепризнанным, даже тривиальным, утверждение, согласно которому общество есть сложноорганизованная, целостная, динамично развивающаяся система. Всякая социальная система (организация), будь то политическая, коммерческая, религиозная, спортивная, создается и функционирует для достижения определенной цели или целей. Далеко не всегда эти цели бывают четко сформулированы, нередко они носят полуинтуитивный, а то и вовсе интуитивный характер. Но они всегда существуют. Для реализации этих целей в любой социальной системе (организации), если она достаточно сложная, возникает специфическая субсистема, называемая аппаратом управления. Это совокупность людей, каждый из которых преследует и свои собственные цели. Но, кроме того, у них, именно как определенной совокупности управленцев (менеджеров), есть и общая цель – сохранение стабильности и устойчивости той системы, в которой они действуют, обеспечение продвижения ее к намеченной цели.

Любая социальная система, следовательно, и ее субсистема – аппарат управления, изменяется во времени, поэтому изменяются ее цели, задачи, функции. Для того, чтобы система развивалась успешно, ее цели становились достижимыми, а задачи эффективно решались, необходимо обеспечение соответствия интересов управленческого аппарата интересам и целям самой системы. Если такого соответствия нет или оно утрачивается, как это случилось на последнем этапе развития Советского Союза, когда своекорыстные интересы аппарата управления (по крайней мере, его партгосноменклатурной верхушки) резко разошлись с программируемыми (лучше сказать – декларированными) целями развития системы, наступает системный кризис, захватывающий все основные компоненты данной системы и угрожающий ее распадом.

Поэтому в социологии управления, представляющей собой бурно развивающуюся в последней четверти XX века специальную социологическую теорию, самое пристальное внимание уделяется разработке и практическому примене-

нию основных принципов управленческой деятельности, соотнесенных с особенностями социальных взаимодействий отдельных личностей, социальных групп и общностей в целостной системе общества, его различных подсистемах – экономической, социальной, политической, социокультурной; в различных типах социальных организаций. При этом приоритетная значимость придается обеспечению эффективности управленческой деятельности, всех ее последовательных операций: подготовке и принятию решений, их научной обоснованности, их практической реализации, контролю за их выполнением.

Учитывая специфику предметной области социологи, автор данного учебного пособия на основе применения общих принципов и методов управленческой деятельности проанализировал особенности структурной архитектоники управления в современном обществе, основные его функции ("управленческий веер"). В книге охарактеризована сущность системы управления как совокупности социальных отношений, в которых одни индивиды и их группы занимают доминирующие позиции, а другие вынуждены выполнять подчиненные роли. Все эти отношения, возникающие в процессе принятия и осуществления управленческих решений, весьма разнообразные, но по природе своей асимметричные, типологизированы по различным основаниям: субъекту, объекту, модальности, формализации.

В соответствии с классической традицией, берущей свое начало в трудах М. Вебера, для более детального и обстоятельного анализа выявлены отношения зависимости, власти, господства и подчинения, имеющие в системе управления определяющее значение. Под этим углом зрения охарактеризованы шесть основных типов социальных отношений, возникающих и реализующихся в процессе управления, – служебные, функциональные, технические, информационные, специализированные, иерархические. Особое внимание обращено на выяснение сущности и интерпретацию четырех типов субординационных отношений, каждый из которых присущ определенной системе власти и подчинения, зависит от степени открытости общества и развития демократии в нем, – бюрократические, патерналистские, фратерналистские и партнерские. С учетом

всего этого проанализированы типичные ошибки, возникающие в отношении руководителя к подчиненным, что может иметь вполне практическое применение в процессах управленческой деятельности.

Поскольку от 50 до 90 % своего рабочего времени люди, занимающиеся управленческой деятельностью, затрачивают на коммуникации со своими подчиненными или руководителями, в учебном пособии выделена специальная глава, посвященная выяснению места и роли коммуникаций в системе управления. Здесь охарактеризованы различные модели коммуникации, разработанные современной социологией, а также барьеры, возникающие в коммуникационном процессе; основные типы коммуникаций в системе управленческой деятельности, – межличностная, функционально-ролевая, групповая, межгрупповая, массовая. Показано, как на основе использования различных моделей и типов коммуникационного взаимодействия можно разработать и осуществить супероптимальные решения, т.е. решения, которые одновременно и самым наилучшим образом обеспечивают достижение двух различных групп целей, ориентирующих действие двух различных, нередко соперничающих социальных субъектов – личностей, общностей, стран.

В учебном пособии обстоятельно проанализированы особенности информационного обеспечения управленческой деятельности, что приобретает первостепенное значение в условиях перехода современного общества к постиндустриальной, информационной по своей сущности цивилизации. Выявлена и показана роль основных факторов, определяющих интенсивность и эффективность использования информации управленческими кадрами, в том числе организационной культуры, содержания и адекватности информации изменяющимся состояниям управляемого объекта. Охарактеризованы масштабы, возможности, перспективы применения в управленческой деятельности современных информационных технологий, причем с интерпретацией способов реализации преимуществ каждой из них для решения той или иной управленческой задачи.

Впервые в русскоязычной литературе подобного рода раскрываются особенности, пути и способы формирования

продуктивной рабочей среды как важнейшей задачи, стоящей перед системой управления в каждой производственной, коммерческой и иной организации. Выделены и охарактеризованы основные блоки продуктивной рабочей среды – человеческие, технологические, организационные элементы, а также элементы внешнего взаимодействия. На основе обобщения опыта управленческой деятельности ведущих американских и особенно японских фирм показана решающая роль в повышении продуктивности любой организации именно человеческих ресурсов – знаний, умений, квалификации, мотивация работников. Выяснена роль в этом процессе таких социально-психологических феноменов работающей команды, как совместимость, сплоченность, сработанность, наличие благоприятного социально-психологического климата, доверительных взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

Органично с этим разделом книги связана глава, раскрывающая особенности управления персоналом, активного и целенаправленного использования человеческого потенциала ради достижения целей и успешного решения задач, стоящих перед той или иной организацией. Охарактеризованы основные компоненты процесса управления персоналом, пути повышения эффективности этой ключевой деятельности в системе управления. Изложены основные принципы методологии и социальной технологии управления персоналом.

В современном, чрезмерно технологизированном обществе во всех сферах его деятельности, особенно в производственной, по экспоненциальной линии возрастает количество рисков, аварий, катастроф, оказывающих разрушительное воздействие на человека, его здоровье и благополучие, на окружающую среду. Поэтому ряд заключительных глав данной книги посвящены изложению основных способов управления рисками, экстремальными ситуациями, различными видами конфликтов, что имеет возрастающее не только теоретическое, но и практическое значение. Теоретически эксплицированы разные виды рисков, экстремальных ситуаций, в которых нередко приходится принимать непростые управленческие решения в условиях дефицита времени, финансовых, материально-

технических, людских ресурсов. Показано, как можно предотвращать конфликты и каким образом лучше, успешнее разрешать их в процессе управленческой деятельности.

Две главы книги – "Стратегическое управление", "Роль лидерства в системе управления" – посвящены решению двух сопряженных задач – выработке научно обоснованной стратегии управления и подготовке лидеров, способных разработать и эффективно претворить в жизнь такую стратегию. В них раскрываются основные принципы и способы социальной технологии стратегического управления и стратегического планирования, выясняется различие между руководством и управлением, раскрыты особенности основных типов лидеров, роль каждого из них в осуществлении процессов управления. Основное внимание сосредоточено на выявлении и определении рекомендаций по формированию навыков эффективного лидерства, приводящих к реальным успехам и высокой эффективности управления.

Разумеется, не все важные проблемы социологии управления нашли отражение в данном учебном пособии. Системный кризис, в котором оказалось постсоветское общество, поиски выхода из этого кризиса, глубинные социально-экономические, политические, социокультурные трансформации, через которые проходят независимые страны, образовавшиеся на бывшей советской территории, в том числе и Беларусь, ставят новые, сложные задачи перед властными и управленческими структурами. В общественном сознании все отчетливее формируется убеждение о необходимости осуществить переход от эффективного управления различными сферами общественной жизни – экономикой, культурой, наукой, социальной сферой и т.д. – к созданию эффективного государства. Речь идет о том, что государство ни в коем случае не является антиподом рынку. Как раз наоборот, в условиях становления социально ориентированной рыночной экономики регулирующая роль государства возрастает, оно выполняет внутренне важные для развития рыночных отношений функции стимулирования и развития производства, роста благосостояния народа, повышения качества жизни.

Эффективное государство обязано не только обеспечивать все необходимое для нормального функционирова-

ния рыночной конкуренции, создавать благоприятное правовое пространство для защиты законных прав граждан и предприятий всех форм собственности, но и помогать хозяйствующим субъектам адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры, создавать благоприятные условия для активизации их производственной, коммерческой и иной деятельности. Именно государство в современных условиях призвано формировать социальные институты развития, поддерживающие инвестиции в новые технологии, стимулирующие инновационную активность и содействующие прогрессивным технологическим преобразованиям как в производстве, так и в образовании, науке, других сферах общества. Речь идет фактически об усилении регулирующего воздействия государства на создание благоприятных условий подъема темпов роста, качества и конкурентоспособности национальной экономики с учетом перспективных направлений глобального научно-технического прогресса.

Однако понятие "эффективное государство" должно включать в себя не только показатели эффективности регулирующего механизма государственного влияния на развитие экономики. Оно предполагает возрастание активности государства, его властных и управленческих структур в достижении высокого стандарта уровня жизни населения, регулировании масштабов и глубины социальной дифференциации общества, в обеспечении государственной поддержки социально уязвимых слоев населения, в сохранении территориальной целостности и суверенитета страны, ее национальной безопасности, в приоритетном развитии образования, науки и культуры. Иными словами, когда ставится задача создания эффективного государства, то имеется в виду, что стратегическим направлением в решении этой принципиально новой задачи является становление такого государства, которое способно обеспечить устойчивое и динамичное развитие страны, опираясь на четкое соизмерение управленческого действия с имеющимся потенциалом, со всеми видами ресурсов – людских, финансовых, материально-технических, природных. Это означает, что в перспективе должны стать эффективными основные функции государства – экономические, социальные, политиче-

ские, оборонные, социокультурные. Причем экономическая эффективность государственного управления определяется соотношением затрат к полученным результатам, оборонная – степенью обороноспособности страны, политическая – степенью развития демократии, эффективности деятельности законодательной, исполнительной и судебной ветвей власти, политической стабильности общества, а социальная и социокультурная – показателями социального самочувствия граждан (удовлетворенность жизнью, структура ценностных ориентаций и смысложизненных установок, уверенность в будущем и т.п.), уровнем развития образования и культуры, их ролью в развитии личности и общества.

Этот обширный круг проблем стучится в двери социологии управления и требует своего научного решения. Поскольку названные проблемы носят междисциплинарный характер, они должны решаться и могут быть успешно решены только совместными, согласованными и скоординированными усилиями социологов, экономистов, политологов, психологов, правоведов, а также практических работников, профессионально занятых управленческой деятельностью. На этом и должно быть сосредоточено серьезное внимание всех тех людей, которые заинтересованы в росте эффективности действий различных структур, звеньев и уровней управления.

СОДЕРЖАНИЕ

Учебное издание

Бабосов Евгений Михайлович

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие для студентов вузов

Ответственный за выпуск *С.В. Процко*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 03.02.2006.
Формат 84 × 108 $^{1}/_{32}$ Бумага для офсетной печати Гарнитура Таймс
Печать офсетная Усл печ. л 15,12. Уч.-изд л. 13,7 Тираж 1500 экз.
Заказ 348.

Научно-техническое общество с ограниченной ответственностью "ТетраСистемс".
ЛИ № 02330/0056815 от 02.03 2004
220116, г Минск, а/я 139 (тел 219-73-88, e-mail: tetra@litera.by;
http://www.ts.by).

Республиканское унитарное предприятие
«Издательство “Белорусский Дом печати”»
220013, г Минск, пр Независимости, 79